



Lara Andreia Dantas Pinto Relatório de Estágio na empresa TranslateMedia



**Lara Andreia Dantas
Pinto**

Relatório de Estágio na empresa TranslateMedia

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Prof. Doutora Maria Teresa Gomes Roberto, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este relatório à minha mãe, irmã e avó, que sempre me apoiaram ao longo do meu percurso académico.

o júri

presidente

Professor Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Cláudia da Silva Amaral Santos
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (arguente)

Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientadora)

agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a toda a equipa da TranslateMedia, em especial ao James e Julia, pelo incansável apoio e disponibilidade que mostraram para esclarecer qualquer questão.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Maria Teresa Roberto, pela supervisão e constante preocupação.

Agradeço, por fim, à minha família e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso académico.

palavras-chave

Comunicação, Cultura, Cultura Nacional, Cultura Empresarial , Índia, Reino Unido, Relações Empresariais

resumo

O presente trabalho propõe-se descrever o estágio curricular realizado na empresa TranslateMedia, no Reino Unido, as tarefas realizadas durante este período e quais os maiores desafios inerentes a negociação com culturas distintas.

O objetivo final deste relatório é inferir de que forma a cultura nacional e empresarial influenciam os processos de negociação empresarial. Após a descrição da empresa e tarefas gerais desempenhadas enquanto Gestor de Projeto, será feita uma análise da cultural nacional e empresarial da Índia e Reino Unido. Em seguida serão descritos os processos de gestão de trabalho e será analisada a forma como a cultura influi nestes processos.

keywords

Communication, Culture, National Culture, Organizational Culture, India, United Kingdom, Business Relations

abstract

This report aims to describe the curricular internship done at TranslateMedia, in the United Kingdom, the work developed during this time and the biggest challenges faced when dealing with different cultures.

The final goal of this report is to analyze the way in which the national and organizational culture influence the outcome of business relations. After describing the general tasks developed as a Project Manager an analysis of the Indian and British national and organizational culture will be presented. A description of work processes will follow in order to assess how culture influences them.

Índice

Introdução	11
1. Apresentação da Translatemedia.....	13
1.1 Descrição e História.....	13
1.2 Mercados de Atuação – Sedes.....	13
1.3 Secure Translation, Review, Editing, Approval and Memory (STREAM)..	14
1.4 Guia de Serviço.....	15
1.5 Gestores de Projeto.....	15
1.6 Linguistas.....	16
1.7 Organização.....	16
1.7.1 Organograma.....	17
2. Principais Serviços da TranslateMedia.....	18
2.1 Tradução.....	18
2.2 Interpretação.....	18
2.3 Transcrição – Localização.....	18
2.4 Tradução Automatizada.....	19
3. Tarefas Gerais Desempenhadas.....	21
3.1 Alocação de tradutores, Intérpretes e Recrutamento.....	21
3.2 Revisão linguística.....	24
3.3 Orçamentos e Recibos	24
4. TranslateMedia – Estudo de Caso: A influência da cultura nacional nas relações empresariais.....	27
4.1 Cultura - Introdução.....	27
4.1.2 Definição dos elementos centrais e básicos de cultura.....	29
4.2 Cultura Nacional Indiana.....	30
4.2.1 Índia de acordo com Hofstede.....	32
4.2.1.1 Distância ao Poder.....	32
4.2.1.2 Individualismo.....	32
4.2.1.3 Masculinidade.....	33
4.2.1.4 Aversão à incerteza.....	33
4.2.1.5 Orientação a longo prazo	34
4.3 Cultura Nacional do Reino Unido.....	34

4.3.1 Reino Unido de acordo com Hofstede.....	36
4.3.1.1 Distância ao Poder.....	36
4.3.1.2 Individualismo.....	36
4.3.1.3 Masculinidade.....	37
4.3.1.4 Aversão à incerteza.....	37
4.3.1.5 Orientação a longo prazo.....	37
5. Cultura Organizacional - Introdução.....	38
5.1 Cultura empresarial Indiana.....	39
5.1.1 Relações Pessoais.....	39
5.1.2 Reuniões e Negociações.....	40
5.1.3 Cumprimentos e Código de Vestuário.....	40
5.1.4 Comunicação.....	41
5.1.5 Hierarquia.....	41
5.2 Cultura empresarial do Reino Unido.....	42
5.2.1 Reuniões e Cumprimentos.....	42
5.2.2 Cultura Corporativa.....	42
5.2.3 Código de Vestuário.....	42
5.3 Cultura empresarial da TranslateMedia.....	43
5.3.1 Missão, Visão e Valores.....	43
5.3.2 Indivíduos.....	43
5.3.3 Estilo de Gestão e Coletivo.....	44
5.3.5 Análise de Mercado.....	45
5.3.5.1 Concorrentes diretos e Concorrentes indiretos.....	45
5.3.5.2 Mercado Alvo.....	45
5.3.5.3 Dimensão do Mercado	45
5.3.6 Forças de Porter.....	46
5.3.6.1 Poder de Negociação dos Compradores e Fornecedores.....	46
5.3.6.2 Ameaça de Novos Concorrentes – Barreiras à entrada e Produtos Substitutos.....	46
5.3.6.3 Rivalidade.....	47
6. Descrição de Processos de Trabalho – Introdução.....	48
6.1 Descrição de Processos – Tradução automatizada.....	48
6.2 Descrição de Processos – Interpretação telefónica.....	50

7. Problemas de atuação – comparação das duas culturas.....	53
8. Conclusões Finais.....	58
9. Bibliografia.....	60
10. Anexos.....	64
Anexo I – Entrada do Portal STREAM.....	64
Anexo II - Ambiente de Trabalho STREAM.....	65
Anexo III – Monitor de Trabalho STREAM.....	66
Anexo IV - Ferramenta de Edição e Tradução STREAM.....	67
Anexo V – Perfil de Tradutor	68
Anexo VI – Emissão de Recibos.....	69
Anexo VII – Recibos alocados a cada Gestor de Projeto.....	70
Anexo VIII – <i>Brief</i> de Interpretação.....	71
Anexo IX – <i>Brief</i> de Pesquisa de Mercado.....	73
Anexo X – <i>Creative Brief</i>	76
Anexo XI – Plano Pessoal de Trabalho (Transcrição).....	78
Anexo XII – Plano Pessoal de Trabalho (Campanhas em Diferentes Media).....	79
Anexo XIII – Documento para Organização de Ficheiros PDF Processados.....	80
Anexo XIV - XIV- <i>Checklist</i> Pessoal para Projetos de Grande Dimensão.....	81
Anexo XV – Acordo Ortográfico Simplificado.....	83

Introdução

O presente relatório é parte integrante do plano de estudos do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais lecionado na Universidade de Aveiro, que tem por finalidade “conferir habilitação universitária de segundo ciclo a licenciados que pretendam desenvolver competências em línguas, gestão e marketing e nas tecnologias da informação e da comunicação”. Após alguma consideração tornou-se pertinente realizar um estágio que combinasse as competências linguísticas desenvolvidas na licenciatura de Tradução, com as capacidades de gestão adquiridas ao longo do Mestrado. O estágio em questão focou-se na área de Gestão de Projetos, na empresa de tradução TranslateMedia (TM) e teve a duração de 5 meses, mais especificamente de 7 de Janeiro a 7 de Junho de 2013. Teve também peso na minha escolha o facto de possuir uma licenciatura em Tradução e experiência como tradutora freelancer. No fundo senti sempre curiosidade em conhecer a realidade do outro lado desta indústria, pelo que este estágio se revelou a oportunidade perfeita para aprofundar o meu conhecimento sobre a tradução e pôr em prática as competências adquiridas no mestrado.

Neste período fui supervisionada por Stewart Lang (Gestor Sénior de Projetos) e pela Professora Doutora Maria Teresa Roberto, docente na Universidade de Aveiro. A escolha da empresa foi uma questão pessoal que teve, no entanto, em atenção o valor profissional e humano que uma experiência profissional numa cultura distinta e num ambiente de trabalho que vive do contacto com culturas, também elas distintas, acarreta.

Tornou-se rapidamente claro que numa sociedade globalizada em que diferentes culturas interagem diariamente é pertinente compreender e analisar quais as adaptações exigidas ao contexto empresarial para uma correta e profícua participação no mundo das negociações empresariais nos mais diferentes níveis – colaboradores, chefias, clientes e outros intervenientes. Pretendia com este relatório analisar de que forma a cultura influencia o fluxo de negócios em diferentes níveis, se é necessária uma adaptação das formas de negociação e, por fim, compilar um documento que servisse de auxílio e reflexão aos órgãos de chefia, aquando de possíveis expansões ou remodelações internas.

Numa primeira fase deste relatório é feita a apresentação da empresa TranslateMedia fazendo uma breve descrição da sua história, estrutura organizacional e principais serviços. De seguida será feita a análise das situações que impedem uma boa comunicação empresarial, para tal será

feita a descrição dos processos de negociação e trabalho tendo por base dois clientes de cultura indiana que atuam no ramo jurídico. A terceira e última fase do relatório será um capítulo de reflexão tendo por base os problemas advindos da diversidade cultural.

1. Apresentação da empresa TranslateMedia

1.1 Descrição e História

A origem da empresa TranslateMedia remonta a 2004 quando Patrick Eve (atual responsável de Serviço ao Cliente) e Rupert Evans (responsável de Controlo de Crédito) decidiram abrir uma pequena empresa de tradução com escritórios em Victoria, Reino Unido. Passados nove anos esta empresa conta com cerca de 100 funcionários distribuídos por escritórios em Hong Kong, Texas e Nova Iorque, apresentando-se como uma “agência líder de serviços profissionais de tradução em todo o mundo”, creditada pela *Association of Translation Companies*, *America Translator’s Association* e *Chartered Institute of Linguists*, e ainda detentora das normas ISO9001 e EN15038.

Um dos pontos fulcrais que alavancou o sucesso e desenvolvimento da TM é a sua aposta no desenvolvimento da sua própria ferramenta de gestão de projetos, esta ferramenta que dá pelo nome de STREAM (*Secure Translation, Review, Editing, Approval and Memory*), controla todo o fluxo de trabalho e tarefas associadas desde controlo de crédito, gestão de bases de dados, criação de orçamentos, etc.

O esforço da TM em manter-se na vanguarda da tecnologia de gestão de processos de tradução é reconhecido a nível nacional (Reino Unido) por entidades como a Deloitte, uma empresa que reúne profissionais independentes que realizam auditorias, consultoria ou ainda gestão de risco. Nos anos de 2010, 2011 e 2012 a TM foi nomeada, pela mesma entidade, como a quarta empresa com maior crescimento verificado no setor de *media*, e a vigésima na região de Londres.

1.2 Mercados de Atuação – Sedes

A TranslateMedia apresenta-se como uma agência global, sendo o seu maior foco de atenção o mercado britânico. Além da sede britânica que reúne cerca de 60 funcionários um número que se divide entre Gestores de Projetos, Gestores de Clientes, Finanças e Operações a TM possui escritórios na Alemanha, França, Reino Unido, China e Estados Unidos. É pertinente referir as sedes na Alemanha e França são, na verdade, “virtuais” todas as chamadas e contactos feitos

para estas sedes são reencaminhados para o escritório britânico, que irá lidar com estes pedidos, graças aos gestores de projeto cuja língua materna é a alemã ou francesa.

1.3 Secure Translation, Review, Editing, Approval and Memory (STREAM)

STREAM é um portal desenvolvido internamente que tem como objetivo a gestão eficaz dos projetos de tradução e todo o restante fluxo de trabalho, desde orçamentação à emissão de recibos. Além desta gestão controlada do processo de tradução o STREAM é ainda uma memória de tradução baseada na CAT Tool MemoQ 5, a grande maioria das suas traduções são feitas online, o tradutor necessita apenas de abrir o seu browser, fazer o login no portal STREAM e traduzir, usufruindo, assim, da vantagem de trabalhar numa memória de tradução de forma gratuita. Esta inclusão da memória de tradução no sistema permite à TM oferecer descontos, dependendo no número de repetições registadas, a clientes regulares que traduzem continuamente a mesma tipologia textual ou material sobre uma mesma marca. Estes descontos podem também ser oferecidos a novos clientes que possuam elevados volumes de texto com uma percentagem de repetições significativa.

O STREAM incorpora também todos os perfis dos tradutores registados na base de dados, concentrando informação como nome, morada, número de telefone, contacto Skype, fuso horário, pares linguísticos, número de palavras traduzidas e revistas e as suas tarifas. O perfil de cada tradutor possui uma lista de cor vermelha, amarela, verde ou verde-claro, a cada cor está associada uma determinada tarifa. A cor vermelha indica que os preços praticados pelo tradutor estão significativamente acima da média daquilo que a TM está disposta a oferecer. Por seu lado a cor amarela significa que as tarifas estão ligeiramente acima as tarifas praticadas, a cor verde por sua vez indica que o preço é exatamente igual àquele praticado pela TM (este é também o preço padrão caso o tradutor não comunique as suas tarifas à equipa de recrutamento). Por fim a cor verde-claro significa que as tarifas praticadas pelo tradutor são significativamente mais baixas.

O STREAM permite também criar orçamentos através de um *plug in* na ferramenta de gestão de correio eletrónico OUTLOOK, para tal basta adicionar o texto (em formato .word, .txt ou qualquer outro formato que possa ser processado por uma memória de tradução) e a contagem do número de palavras será feita automaticamente, o gestor necessita apenas de selecionar o par linguístico e a tipologia textual. De seguida este *plug in* gera um documento PDF com

todos os custos calculados, tendo por base as listas de preços inseridas no sistema. Toda a emissão de recibos é também feita através do STREAM, todos os trabalhos são registados no portal e cada Gestor de Projeto possui a sua própria página onde pode consultar e enviar os recibos gerados.

1.4 Guia de Serviço Interno

O guia de serviço interno é o documento que procura incutir nos funcionários a cultura empresarial da TM, focando-se em 3 secções primordiais: comunicação, conhecimento e inovação. A cultura da TM exige aos seus colaboradores diretos uma comunicação clara, cortês e profissional em todas as ocasiões e com qualquer interveniente – clientes, colaboradores, entre pares ou chefia. No caso particular dos clientes é exigido que após o contacto inicial seja enviada uma resposta detalhada, preferencialmente nas duas horas seguintes, por forma a mostrar a predisposição e profissionalismo da empresa.

Este guia menciona ainda que todas as perguntas e dúvidas devem ser respondidas por peritos no tema em questão com conhecimento da indústria, processos ou desenvolvimentos.

O último dos tópicos abordados e aquele que mais impacto tem no dia-a-dia da organização é a constante necessidade de arquitetar soluções inovadoras para responder às necessidades dos clientes, mostrando uma faceta de vanguarda não só no que toca à tecnologia mas também na forma de pensar e negociar.

1.5 Gestores de Projeto

Apesar de todo o fluxo de trabalho ser facilitado pela ferramenta STREAM, a cada cliente é atribuído um gestor de projeto dedicado – dependendo da temática e volume de trabalho poderá ser designado mais do que um gestor para apoio nas tarefas – que será o primeiro ponto de contacto entre o cliente e a organização. O gestor de projeto estará encarregado de fazer as perguntas necessárias ao cliente por forma a que o produto que lhe é entregue corresponda às suas expectativas. Para tal o gestor terá a responsabilidade de criar e manter a equipa de linguistas que melhores resultados garante, comunicar a esta equipa qualquer solicitação ou necessidade específicas e garantir a disponibilidade dos mesmos. A TM procura que os seus gestores de projeto tenham como base académica o ramo da linguística ou experiência em empresas de tradução ou gestão de clientes.

1.6 Linguistas

Os linguistas que colaboram com a TM devem respeitar requisitos mínimos, para que seja garantido um nível de qualidade que assegure os melhores resultados possíveis.

A TM considera como essenciais os seguintes parâmetros:

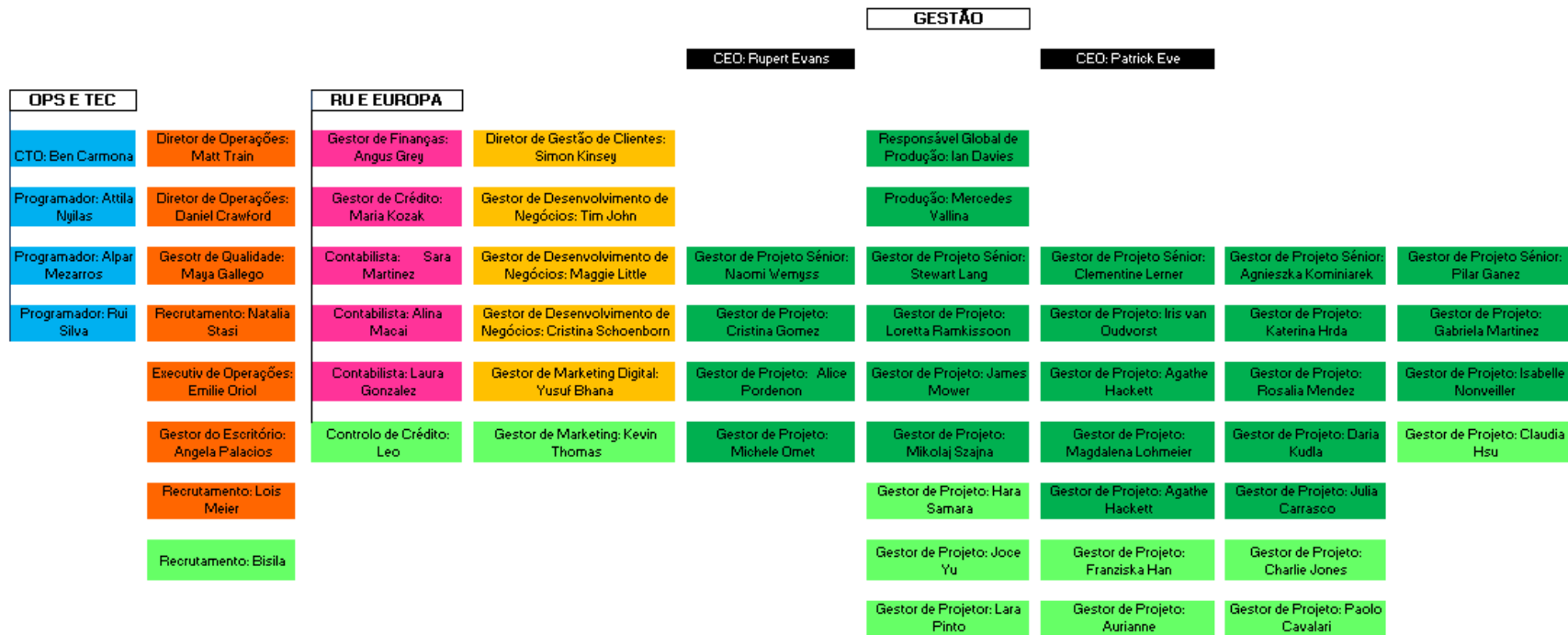
- Pelo menos 3 anos de experiência como tradutor / intérprete
- Licenciatura em Tradução ou tópico equivalente (serão feitas exceções em casos específicos, como por exemplo um médico que trabalhe no ramo da tradução médica)
- Membro de uma associação de Tradutores / Intérpretes
- Duas referências profissionais de entidades com quem colaborou anteriormente

1.7 Organização

Esta estrutura representa alguns dos seus valores mais intrínsecos: dinamismo, versatilidade, diversidade e inovação. A grande maioria dos atuais gestores de projeto da empresa foram estagiários na mesma, e não possuíam qualquer experiência prévia pelo que a média de idades registada é de 25 anos.

Esta é uma estrutura que se mostra dinâmica, é comum um funcionário começar por exercer funções de gestão de projeto – equipa de produção – e de seguida assumir funções na equipa de operações ou até mesmo de vendas e marketing. Esta mobilidade regista-se não só a nível de funções mas também a nível geográfico, sendo comum a deslocação para outras sedes.

1.7.1 Organigrama



	Nº
Gestores	2
Tecnologia	4
Operações	6
Vendas e Marketing	5
Contabilidade	5
Produção	23
Estagiários	11
TOTAL	56

2. Principais Serviços da TranslateMedia

2.1 Tradução

A atividade principal da TM é aquela que mais publicita é a tradução, oferecendo atualmente dois tipos de serviço de tradução: Standard e Premium, sendo política da empresa publicitar apenas o serviço Premium. O serviço Standard inclui apenas a tradução enquanto que o serviço Premium inclui a tradução e revisão por um segundo linguista, a este serviço é ainda acrescentado um processo de gestão de projeto mais detalhado. A TM apresenta-se como uma empresa que traduz qualquer tipologia textual e em qualquer par linguístico, sendo que internamente opta por dividir as diferentes tipologias em cinco categorias principais: médico/farmacêutico, geral, legal, técnico e marketing/ transcrição.

Para novos clientes, em particular para aqueles de maior dimensão, são feitas traduções de teste, em que o cliente analisa a qualidade das traduções produzidas. Para melhorar o processo de gestão dos projetos, todos os trabalhos são localizados na ferramenta prioritária da empresa, STREAM.

2.2 Interpretação

Outro serviço oferecido pela TM é a interpretação, no entanto, a frequência dos pedidos desta ordem é consideravelmente menor já que a estratégia da empresa passa maioritariamente por vender os seus serviços de tradução, vertente onde concentra mais recursos e aposta com maior intensidade.

A base de dados da TM contém significativamente menos recursos para interpretação é, na grande maioria das vezes, pedido aos gestores de projetos uma busca em sites da especialidade como PROZ, ITI ou LinkedIn por forma a encontrar linguistas capazes de desempenhar o papel em questão. Esta é uma tarefa que consome uma parcela de tempo razoável já que este recrutamento está também sujeito às diretrizes internas da empresa – 3 anos mínimos de atividade, membro de organizações relevantes (ATA, ITI, etc).

2.3 Transcrição – Localização

Em 2012, a TranslateMedia adquiriu o domínio *Transcreation.com* e passou a prestar mais atenção a este subsector de mercado, criando uma equipa específica para a gestão destes projetos e todo o material de carácter mais criativo – marketing. A transcrição distingue-se da

tradução pela sua forte componente cultural e tem aumentado a sua popularidade entre agências de marketing que veem na sua capacidade de transcender barreiras culturais e linguísticas uma oportunidade para melhor invocar emoções nos seus consumidores, mantendo a mensagem, estilo e conteúdo do texto original.

Dada a componente cultural bastante acentuada, é pedido ao cliente que preencha aquilo que a TM designa como *Creative Brief*. Este é um documento que regista todos os aspetos mais importantes para o cliente como: unidades monetárias, medidas ou nomes, etc. Caso o cliente não se mostre disponível para preencher este documento, cabe ao gestor de projeto preenchê-lo e de seguida contactar o cliente por forma a verificar se todos os detalhes vão ao encontro das suas expectativas.

2.4 Tradução automatizada

A tradução automatizada é um serviço relativamente recente no portfólio da TM e, em conjunto com a Microsoft, tem desenvolvido todo o tipo de esforços para aprimorar os seus serviços, graças a testes constantes tanto a nível computacional como linguístico. Esta parceria inclui outras empresas que adicionam, a um servidor principal comum, os seus textos de melhor qualidade, num determinado tópico relevante.

Atualmente, existem diferentes tipos de arquitetura computacional que permitem a existência de diferentes tipos de tradução automatizada como a “aproximação baseada em regras”, que se baseia nos diferentes níveis de regras linguísticas como transferência lexical, morfológica, sintática, etc. Outro tipo de tradução automática é a “aproximação baseada no corpus” que se foca na terminologia dos textos e numa tradução mais literal.

A TM opta por utilizar o primeiro método por considerar ser este o que mais se aproxima da tradução humana, incidindo sobre diferentes tipos de regras linguísticas e não apenas num determinado parâmetro. Neste caso específico, a tradução automatizada consiste na análise morfológica, sintática e semântica do conteúdo que dá origem a uma tradução que tem por base a estrutura interna da própria língua.

A tabela de preços para este serviço varia e é estabelecida por página já que o volume de texto a traduzir é substancialmente maior e a escolha deste tipo de tradução visa essencialmente a redução de custos. Todas as traduções são feitas na ferramenta STREAM que integra o

servidor da Microsoft, permitindo uma gestão e tradução rápidas, cerca de 20000 palavras por minuto. Dependendo do volume total de páginas o cliente pode pedir que seja feita a pós-edição. A pós-edição é o processo de revisão textual de traduções geradas por memórias de tradução (tradução automatizada), permitindo uma redução do trabalho do tradutor, já que apenas faz a revisão final. Nestes casos caso seria contactado um tradutor especialista na área para desempenhar essa tarefa. No entanto e caso o cliente pretendesse apenas compreender o conteúdo geral do texto e não tivesse intenção de publicá-lo não seria feita esta pós-edição.

3. Tarefas Gerais Desempenhadas

O escritório da TM em Londres divide-se em duas grandes equipas: a equipa de produção, encarregada da gestão de projetos e a equipa de operações que reúne contabilistas, departamento técnico, de vendas e marketing. É pertinente mencionar que a equipa de produção é ainda dividida em 4 subequipas: legal/ farmacêutica, mercado francês (composta por nativos franceses lidando com qualquer tipologia textual), mercado alemão (seguindo as mesmas linhas orientadores da equipa francesa mas composta por nativos alemães) e por fim a equipa de marketing, que lida com textos criativos para qualquer mercado, à exceção do francês e alemão.

Tendo por base o meu interesse em publicidade, foi-me inicialmente atribuído um lugar na equipa de marketing, onde iria dar apoio direto aos gestores de projeto residentes e executar qualquer outra tarefa administrativa que me fosse pedida. No entanto, rapidamente me foram atribuídos dois clientes de nacionalidade indiana que atuavam no campo jurídico e que requeriam serviços de interpretação e tradução automatizada. A razão desta mudança prende-se com o facto de a equipa de marketing estar ainda em crescimento e possuir um número de clientes menor, perfeitamente geridos pelos membros efetivos da equipa. Por outro lado, a interpretação e tradução automatizada eram serviços requeridos por apenas dois clientes, como referido de nacionalidade indiana, que não possuíam um gestor de projeto dedicado, havendo a necessidade de solidificar processos de atuação.

3.1 Alocação de tradutores, Intérpretes e Recrutamento

Uma das tarefas mais comuns que desempenhei ao longo do estágio foi a alocação de linguistas. Por modo a facilitar esta seleção, cada tradutor possui um perfil onde além do seu currículo podem ser adicionados comentários sobre o seu desempenho, disponibilidade para negociar tarifas, contactos, currículo e pares de línguas com que trabalha.

Após analisar o texto enviado pelo cliente recorria à base de dados da empresa, que conta atualmente com cerca de 6000 linguistas, e iniciava uma busca pelo candidato que melhores resultados apresentasse (todas as traduções são pontuados de Pobre a Excelente) e oferecesse os preços mais competitivos.

Caso se tratasse de uma alocação para um cliente já existente, o primeiro passo passava por consultar o perfil corporativo da entidade que encomendava as traduções. O portal STREAM

permitia que fossem adicionados tradutores a cada perfil empresarial, pelo que deveria, primeiramente, contactar os tradutores familiarizados com o tema e com as especificidades do cliente, se nenhum destes linguistas estivesse disponível deveria então recorrer à base de dados geral. Assim, numa primeira fase seleccionava o tema (geral, legal, técnico, marketing, farmacêutico) e em seguida o par de línguas a tratar. A fase seguinte passava por contactar os linguistas por email ou por telefone, dependendo da urgência da alocação, que melhor se enquadravam nos requisitos da tarefa, explicar em que consistia e chegar a acordo relativamente ao preço a pagar.

Na eventualidade de surgir uma tarefa que envolvesse um par linguístico fora do comum ou que exigisse aptidões de carácter mais específico como, por exemplo, a capacidade de fazer DTP (*Desktop Publishing*) era pedido aos estagiários que recrutassem novos talentos. Apesar de concentrar cerca de 6000 profissionais, apenas cerca de 10% trabalham numa base regular com a TranslateMedia, a sua base de dados continua a crescer mas raramente é dada oportunidade a linguistas recém inscritos.

O sistema de pontuação de traduções, apesar de ser uma ferramenta extremamente valiosa e que permite avaliar a qualidade do linguista funciona contra a expansão de contactos da TM. Os gestores de projeto confiam quase exclusivamente nos tradutores que apresentam as percentagens de aprovação mais elevadas, tentando ao máximo usar os mesmos linguistas em diferentes clientes, mesmo que o linguista assuma que não se sente totalmente à vontade com determinado texto. O fator que mais influencia esta escolha é o sistema de avaliação interino da empresa: KPIs (*Key Performance Indicators*), mensalmente é avaliada a prestação do gestor tendo em conta determinados indicadores como o feedback dos seus clientes, lucro obtido e linguistas utilizados (com ou sem experiência e classificações acima de 80%). A escolha de linguistas com percentagens inferiores às referidas ou com um total de zero palavras traduzidas deve ser explicada detalhadamente ao Gestor Projeto Sénior e tal terá inevitavelmente um peso relevante na avaliação do gestor contribuindo negativamente para o seu bónus anual. Consequentemente a grande maioria dos gestores opta pelo tradutor que lhes garanta, direta ou indiretamente, maiores benefícios, o que não é sinónimo de melhores resultados.

Como acima mencionado, na eventualidade de não existirem linguistas para determinado par/tarefa era necessário recorrer a *websites* da especialidade. Uma vez preenchido o *brief* relativo ao trabalho cabe ao gestor analisar cuidadosamente a informação fornecida pelo cliente e decidir quais os requisitos fundamentais que o linguista deve cumprir. Logo que estes

parâmetros fossem definidos os gestores de projeto recorriam a *websites* como LinkedIn (na grande maioria das vezes utilizado na procura de *copywriters*), Proz (para tarefas de tradução) ou *The National Register of Public Service Interpreters* (para interpretação). Uma vez pré selecionados cerca de 6 candidatos, cabia ao gestor analisar ao detalhe o currículo dos mesmos e requisitar referências profissionais, por forma a verificar as suas credenciais. Caso as referências fossem positivas, o próximo passo a adotar é questionar os linguistas acerca das suas tarifas e disponibilidade de trabalho. Findo este processo o candidato ideal (aquele que combinar as melhores referências e tarifa mais competitiva) é convidado a registar-se na base de dados da TM.

A responsabilidade final do gestor neste processo passa por informar o linguista das políticas de pagamento da empresa, apresentar brevemente a ferramenta de trabalho STREAM, enviar todo e qualquer material de apoio para familiarização com a mesma e responder às dúvidas sobre qualquer outra política de trabalho da TM.

Ao longo dos 5 meses de estágio, uma das tarefas em que participei mais ativamente envolvia projetos de interpretação. O primeiro passo após o primeiro contacto do cliente era pedir que este preenchesse o *Interpreting Brief*, um documento que tem como finalidade recolher o máximo de informação possível sobre a especificidade do pedido como: data e lugar em que a interpretação terá lugar, línguas, tema, tipo de interpretação, número de pessoas envolvidas ou ainda se existe a necessidade de requisitar equipamento de som.

Uma vez recebido o *brief*, o processo de recrutamento de intérpretes era em tudo semelhante ao recrutamento de tradutores. Cabia ao gestor de projeto fazer uma pesquisa em *websites* da especialidade (sendo o PROZ.com o mais utilizado) pelo linguista que melhor se enquadrasse nos requisitos do cliente e garantisse uma margem de lucro confortável – dada a relativamente baixa frequência de pedidos de interpretação a percentagem total da TM era reduzida para 30 %, ao invés dos habituais 50%. Durante o processo de recrutamento era necessário ter em especial atenção a morada do intérprete uma vez que os custos de transporte e alojamento encareciam, na grande maioria das vezes, o orçamento final em cerca de 25%. Quando tal acontecia o cliente preferia não ir avante com o serviço, alegando que empresas concorrentes não cobravam a deslocação do intérprete. No entanto, tendo em conta a baixa frequência destes pedidos era permitido ao gestor uma maior manobra de negociação (até 10% de lucro total), pelo que poderia sempre ser aplicado um desconto que tornasse o orçamento da TM mais competitivo face à concorrência.

3.2 Revisão linguística

Uma das tarefas mais comuns entre gestores de projeto era revisão textual de materiais traduzidos. Esta revisão não era de carácter obrigatório e era apenas feita quando existissem falantes nativos da língua em questão, tratava-se acima de tudo de um último passo de gestão de qualidade e avaliação do trabalho dos linguistas envolvidos.

Numa fase inicial foi-me necessário alertar os restantes gestores de projeto das diferenças entre a variante brasileira, angolana e europeia. Nesta fase apresentei também o “Novo Acordo Ortográfico” aos restantes gestores, já que depois de uma revisão de vários textos constatei que existia uma inconsistência clara entre linguistas, sendo que alguns optavam por usar o novo acordo e outros não. Para suportar esta explicação elaborei um documento com os pontos principais que distinguiram o acordo ortográfico de 1990 e 2008.

Tendo em conta esta informação, os gestores de projeto questionavam os seus clientes, quando surgiam novos projetos na língua portuguesa, se pretendiam que fosse usado o novo acordo. A utilização do “Novo Acordo Ortográfico” constituiu uma oportunidade de negócio para a TranslateMedia que passou a oferecer aos seus clientes a atualização dos seus *websites*. Para além da revisão textual que incluía: verificação da consistência gramatical, de *layout* e terminologia cabia-me também a tarefa de detetar a versão do acordo utilizado para que a equipa de Desenvolvimento de Negócios pudesse entrar em ação e propor a atualização do *website* ou qualquer outro material relevante.

3.2 Orçamentos e Recibos

O portal STREAM possui, como mencionado, a possibilidade de criar orçamentos através de um *plugin* da ferramenta Outlook, bastava adicionar o documento a ser traduzido, escolher os pares de línguas e a tipologia textual. A ferramenta fazia então a contagem das palavras totais e tendo por base os preços introduzidos no sistema pela equipa de operações o preço final era calculado automaticamente. Em determinadas situações era necessária a intervenção do gestor de projeto, nomeadamente quando o cliente requisitava serviços cuja execução não era tão linear, como por exemplo DTP interpretação, formatação ou atualização de documentos ou ainda dubragem. Nestes casos era necessário estabelecer um preço com o linguista, cobrado à hora ou por palavra/ página e de seguida adicionar a margem de lucro da TM, sendo o valor ótimo e desejado 50%.

Caso o cliente aceitasse o orçamento enviado deveria ser acordado se este necessitava de um número de referência, internamente denominado como *Purchase Order* (PO). Esta PO era a referência interna do cliente que permitiria ao seu departamento de contabilidade identificar os serviços comprados. A política da TM passa por questionar o cliente sobre este aspeto e só após a sua resposta, registada por email, lançar o trabalho em questão, evitando assim a eventualidade de o cliente alegar que não requisitou qualquer serviço da TM e negar o pagamento.

Um aspeto a ter em especial atenção aquando da execução de um orçamento é o Imposto de Valor Acrescentado (IVA). O processamento do IVA faz-se da seguinte forma: uma vez que a TM é uma empresa registada no Reino Unido era cobrado a todos os clientes dentro do mesmo território uma taxa de IVA de 20% (taxa em vigor em 2013). Estes 20% são também cobrados a clientes de países europeus que não possuam um número de contribuinte nacional. A título de exemplo um cliente português que encomende uma tradução e forneça o seu número de contribuinte não paga os 20% de IVA. É pertinente mencionar que a TranslateMedia publicita frequentemente os seus escritórios na Alemanha e França, no entanto estas são sedes não físicas, ou seja: apesar da sucursal estar registada no governo do respetivo país não possui um escritório físico, todos os pedidos são reencaminhados para o escritório em Londres. Apesar da gestão do projeto ser feita no Reino Unido a cobrança do IVA é feita como se esta tivesse sido feita na Alemanha ou França, por exemplo: um cliente alemão que encomende uma tradução à sucursal alemã irá pagar uma taxa de IVA de 19%, percentagem praticada pela Alemanha.

A ferramenta STREAM mostrou-se de facto indispensável ao longo do exercício das funções de Gestor de Projeto, no entanto surgiam pequenos detalhes tais como a situação acima relatada que por não serem automatizados causavam descontentamento no escritório já que nem todos os gestores de projeto questionavam os seus clientes sobre o seu país de origem e consequentemente aplicavam a taxa de IVA errada. Apesar de ser uma tarefa relativamente fácil uma opção que permitisse seleccionar o país de origem do cliente e consequente taxa de IVA a aplicar agilizaria ainda mais o processo de criação de orçamentos.

À semelhança dos restantes processos internos da TM também os recibos são criados e geridos dentro do portal STREAM. Cada gestor de projeto possui uma página onde são registados todos os trabalhos entregues, assim como as tarifas e clientes associados. Todos os meses, dependendo dos pedidos do cliente (emissão de recibos exatamente após entrega do trabalho, a

cada quinze dias ou mensalmente) são emitidos o máximo de recibos possível por forma a garantir que o saldo contabilístico permite o pagamento atempado de todos os tradutores.

Este processo é bastante simples: toda a documentação é gerada automaticamente na ferramenta STREAM uma vez terminados os trabalhos. O gestor de projetos teria apenas que verificar que não existia qualquer alteração a ser feita no valor final e enviar o respetivo recibo. Caso existisse efetivamente algum problema este deveria ser comunicado à equipa de contabilidade que possuía autorização para alterar o recibo conforme as indicações do gestor de projeto.

4. TranslateMedia – Estudo de Caso: A influência da cultura nacional nas relações empresariais

Este estudo de caso, que tem por base duas empresas indianas que atuam no ramo da consultoria legal, pretende inferir quais os aspetos da cultura nacional indiana e britânica que causam maiores dificuldades a uma comunicação empresarial profícua.

Este estudo tornou-se pertinente após verificar que a TranslateMedia não possui um plano de atuação quando negoceia com empresas de culturas nacionais e empresariais claramente distintas da sua. Ao longo do estágio senti necessidade em aprofundar os meus conhecimentos sobre a cultura indiana, aquela com que convivia diariamente, por forma a melhorar o meu desempenho enquanto gestora de projetos e como comunicadora de uma mensagem empresarial. Para tal desenvolvi uma pesquisa que me permitia compreender as maiores diferenças entre a cultura indiana e a britânica e de que forma poderia ultrapassar as barreiras de comunicação que se afiguravam como verdadeiros entraves à otimização e desenvolvimento de negócios da TM.

4.1 Cultura - Introdução

Apesar das tarefas acima descritas anteriormente serem comuns a todos os gestores de projetos, os clientes com quem estes lidam variavam significativamente, no tipo de cultura empresarial e cultura nacional.

A definição de cultura varia e é tópico de discussão entre diferentes autores, no entanto, existe consenso de pensamento quanto ao seu elemento central: valores, intrínsecos à programação de cada indivíduo. Geert Hofstede (1980), aclamado investigador holandês na área dos estudos organizacionais, define cultura como sendo:

“(...) the collective programming of the human mind that distinguishes the members of one human group from those of another. Culture in this sense is a system of collectively held values.” (p. 24)

A “cultura” é então um fenómeno coletivo parcialmente adquirido, não herdado, por pessoas que partilham o mesmo ambiente social. Esta desempenha um papel fulcral nos processos de negociação e internacionalização de qualquer empresa. A globalização e a cada vez mais

rápida propagação de informação, tecnologia, recursos e pessoas resultam numa maior assimilação de culturas nos diferentes pontos do mundo.

O conceito de globalização, também ele controverso, surge a par com a cultura. Dickens, em 2004, define globalização como sendo:

“(...) a big problem in every sense of the term. It is, first and foremost a problem in a material sense, insofar as its associated syndrome of processes creates highly uneven geographical and social outcomes... It is also a problem in a rhetorical or discursive sense, in that its meaning and significance are deeply and widely contested... “Globalization” has evolved into a catch-all term, used by many to bundle together all the goods and bads of the contemporary society.” (p.5)

Seria natural assumir que dado o esbater contínuo de barreiras, graças à globalização, os mecanismos de negociação começariam a adaptar-se, mutar-se, criando uma cultura organizacional única.

A cultura Ocidental surge como o maior incitador de uma “cultura universal”. Huntington (2004) sugere que tal se deve à existência de elites intelectuais de determinados países, que reúnem anualmente no Fórum de Economia Mundial na Suíça, Davos. Essas elites são compostas por elementos altamente educados, que trabalham com números e símbolos e estão profundamente envolvidos em comités internacionais. Tais membros partilham valores como o individualismo, apoiam economias de mercado e acreditam na democracia. A cultura ocidental é igualmente atrativa para os jovens. O efêmero (pop) influi os hábitos ou padrões de consumo dos estratos mais jovens, que mais tarde assumirão o papel de gestão empresarial, carregando consigo, não só os valores nacionais herdados, mas também valores externos parcialmente adquiridos. No entanto, a convergência total de culturas afigura-se um processo complexo e irreal.

A expressão *melting pot*, as relações entre grupos com diferentes etnias resultando num processo de fusão recíproca, sugere que existe esse mesmo aglomerar, parcial, de elementos de outras culturas, resultando na perda de características intrínsecas a favor da assimilação de fatores externos. Apesar da integração mencionada, dificilmente se verificará a criação de uma cultura única. A forma como cada cultura assimila, projeta e concebe cada elemento estará intrinsecamente ligado à *sua cultura*. Esta abertura cultural resultará principalmente num ajuste

mútuo de objetivos e uma maior facilidade de negociação intercultural, aumentando possibilidades de negócio.

A cultura desempenha, então, um papel de extrema importância no processo de internacionalização de qualquer empresa. Fatores como o uso de determinadas cores, imagens ou traduções literais de *slogans* poderão causar atritos, não só entre empresas, mas principalmente entre culturas, aquilo que é aceito por uma sociedade poderá ser absolutamente desprezado ou ignorado por outra. Diferentes sistemas culturais levam a estilos de negociação divergentes moldados à imagem da sua cultura, geografia ou história. Os empresários estão separados não só por fatores físicos, mas também pela etiqueta de negócio, língua, crenças e maneira de projetar a realidade que os rodeia.

Segundo Hostede (1980):

“Cross-cultural studies presuppose a systems approach, by which I mean that any element of the total system called “culture” should be eligible for analysis, regardless of the discipline that usually deals with such elements. At the level of (national) cultures, these are phenomena on all levels: individuals, groups, organizations, or society as a whole may be relevant. There is no excuse for overlooking any vital factor because it is usually treated in someone else’s department at the university.” (p.31):

Lidando com clientes espalhados por todo o mundo e empregador de funcionários de aproximadamente 30 nacionalidades distintas, a TranslateMedia não fornece qualquer formação que englobe a comunicação empresarial ou que mencione as vicissitudes de lidar diariamente com clientes espalhados por todo o mundo e as suas diferentes formas de negociar.

4.1.2 Definição dos elementos centrais e básicos de cultura

Segundo Hostede (1984) a cultura é formada por diferentes níveis: nível nacional (varia de acordo com o país de origem de cada um), regional, ético, religioso ou linguístico (dentro do território nacional existem diferenças de crenças, comportamentos e língua), geracional (estratificação que separa avós de filhos ou netos), género (feminino ou masculino), classe social (oportunidades que advêm da formação académica ou ocupação profissional) e, por fim, nível organizacional (para aqueles que se encontram empregados e que respeitam a cultura organizacional da empresa onde laboram).

Além dos valores (elemento central) existem elementos básicos que moldam a sociedade e consequentemente a definição de cultura, assim, são considerados cinco elementos básicos de influência da identidade cultural: língua, estrutura social, comunicação, religião e por fim valores e atitudes, o elemento núcleo que visa), os padrões comuns, aceitos pelos membros de uma sociedade.

4.2 Cultura Nacional Indiana

A atual conjuntura económica, em que as economias mundiais esgrimam uma panóplia de medidas para combater as descidas vertiginosas nas Bolsas de Valores (Morais, H), permite a emergência de novas economias, nesse sentido surge o caso específico da Índia, que dado o seu crescente poderio necessita de novos produtos/serviços. “A Índia – atualmente o segundo país mais populoso do mundo, com perto de mil milhões de habitantes – apresentou desde 1980 uma taxa de crescimento média anual da ordem dos 5,8%, uma das mais elevadas entre os países em vias de desenvolvimento de maior dimensão, mas claramente inferior ao da China ou das economias em industrialização rápida da Ásia/Pacífico. No entanto, só na década de 90 se pode falar numa maior integração indiana na economia mundial, a nível do comércio, do investimento internacional e do intercâmbio tecnológico com as economias ocidentais mais desenvolvidas.” (Cátia Fernandes, 2000). Desde então, a Índia tem-se afirmado como uma força no outsourcing, os seus preços baixos permitem a empresas estrangeiras reduzir a sua base de custos através da transferência de trabalho para um país com um elevado número de pessoas qualificadas e com um bom nível de língua inglesa, cujas exigências salariais são significativamente mais baixas que as Ocidentais.

Os maiores obstáculos a ultrapassar aquando da entrada no mercado indiano são a sua cultura nacional e organizacional. A sua etiqueta é o produto de milhares de anos de influência Hindu, Islâmica e mais recentemente da cultura Ocidental. A Índia é uma nação diversa, populosa e vasta, existem inúmeras línguas distintas, culturas e religiões praticadas. Estes fatores, quando combinados com o seu sistema de castas e o poço entre ricos e pobres fazem da Índia uma das nações mais diversas em todo o planeta.

O sistema de castas acima mencionado controla a população e estratifica-a em 5 grupos fundamentais: os *Brahmans*, identificados com um ser supremo, ocupam o estatuto mais

elevado da sociedade, obedecem a regras restritas que os proíbem de executar as tarefas rotineiras do dia-a-dia como comprar a sua própria comida ou usar violência para se defenderem, a sua vida deve ser dedicada ao estudo do *Vedas*, as antigas escrituras indianas. A segunda casta mais elevada concentra os *Kshatriyas*, soldados, generais e reis cujo papel é a defesa da sociedade. No meio da pirâmide temos os *Vaishyas* criadores de gado e agricultores que apoiam variadas empresas graças a empréstimos gerados pela venda dos seus produtos. Os *Sudras* são os serventes das três castas anteriormente mencionadas e são consideradas pessoas “suja” já que desempenham tarefas consideradas menos dignas como limpeza de lixo, lavagem de roupa, trabalho do couro, etc. A última divisão concentra os *Harijans* membros da sociedade que não atingiram as expectativas dos seus pares ou violaram as regras de casamento entre castas.

As divisões nos estratos da sociedade estendem-se também ao seu objeto de comunicação, a sua língua. A diversidade linguística na Índia é gritante, possuindo mais de mil línguas e dialetos, confirmando a diversidade cultural do território. Aproximadamente três quartos da população comunica numa língua pertencente ao grupo Indo-ariano, sendo a base fundamental da maioria destas línguas e variações o Sânscrito, por seu lado a restante população comunica numa língua pertencente ao ramo Dravidi. Curiosamente a diversidade populacional e linguística indiana não se reflete de forma clara na sua religião. A Índia é considerada o berço do Hinduísmo e Budismo e cerca de 84% da população é praticante do Hinduísmo, existindo quatro variantes principais desta religião: Shaiva, Vaishnava, Shakteya and Smarta. Os restantes 16% são divididos por praticantes Cristãos, Sikhs, Budístas e Jainistas.

A comunicação não-verbal desempenha também um papel de extrema importância na sociedade indiana, o país é rico nos seus cumprimentos cerimoniais, nos seus símbolos e sinais. A título de exemplo na Índia os pés humanos são assumidos como um objeto sujo. É importante evitar ter os pés virados na direção de qualquer pessoa ou tocar com os pés em qualquer objeto, principalmente livros, um objeto de culto. Associados aos seus símbolos e sinais surgem os seus rituais e costumes, a forma de expressão da sua identidade. Uma das maiores peregrinações de fé Hindu ocorre durante a Kumbha Mela em Prayag, este é um festival de banhos que ocorre a cada 12 anos e é um dos maiores festivais religiosos em todo o mundo, no ano de 2011 aproximadamente 30 milhões de pessoas participaram nesta peregrinação.

Dada a atual influência da cultura ocidental as tradições indianas evoluem, no entanto ainda é possível detetar claramente a influência histórica de centenas de anos, prova disso é a roupa tradicional indiana: o sari. Não só mulheres optam por esta roupa tradicional mas também homens vestem a chamada *kurta*, uma camisa longa pelos joelhos ou o *sherwani*, em ocasiões especiais, um casaco longo abotoado até o colarinho e pelos joelhos.

4.2.1 Índia de acordo com Hofstede

4.2.1.1 Distância ao Poder

A Índia surge como uma sociedade altamente desigual, atingindo o valor de 77 na escala de Hofstede. Esta é uma sociedade estratificada e seguidora de uma hierarquia *top-down* que rege a vida da sociedade e das várias empresas existentes. Os funcionários veem no seu superior um líder do qual estão dependentes para qualquer ação, esperam que lhes seja dito o que fazer e como o fazer. O poder é altamente centralizado e os gestores esperam a lealdade e obediência dos seus membros de equipa. A comunicação também é feita de forma *top-down* e é diretiva em estilo.

Esta tendência em manter a distância entre funcionários e o seu patrão atesta a estrutura social indiana. Em organizações de cariz mais burocrático é comum um funcionário considerar mais importante mostrar a sua gratidão e lealdade ao seu patrão do que contribuir para os objetivos da organização. Apesar de relações *bottom-up* raramente se verificarem é possível que um gestor de topo se aproxime de um funcionário para seu próprio benefício pessoal.

4.2.1.2 Individualismo

O aspeto fundamental analisado por esta dimensão é o grau de individualismo entre membros da sociedade. Com um resultado de 48 a Índia mostra ser uma sociedade coletivista. É esperado que os indivíduos pertençam a uma rede social alargada e que ajam em conformidade com os interesses desse mesmo grupo. As ações de uma pessoa são altamente influenciadas pelos seus pares, a família, conhecidos, vizinhos, colegas de trabalho ou qualquer outra afiliação pertencente à sua rede social. No contexto empresarial as decisões de promoção ou contratação são feitas tendo por base as relações pessoais, elemento chave de uma sociedade coletivista.

Apesar do estudo de Hofstede se manter como um dos mais populares na definição de cultura nacional, muitos são os autores que desafiam os seus achados que contam já com cerca de trinta anos. Verma e Triandis em 1999 afirmam que na sociedade indiana coexiste o individualismo e coletivismo. O seu estudo divulgado no livro *The measurement of collectivism in India* relata que, após acompanharem diversos estudantes de mestrado indianos, os autores chegaram à conclusão que a grande maioria demonstrava orientações idiocêntricas (individualistas) devido à influência Ocidental e exposição aos *mass media*, o que mostra que, apesar de rígida, a cultura nacional indiana não é estática nem isolada, sendo moldada, lentamente, por aquilo que a rodeia.

4.2.1.3 Masculinidade

O resultado de 56 valores mostra que a Índia é uma sociedade maioritariamente regida pela masculinidade, em o que o sucesso material rege a sociedade.

Apesar do resultado alcançado pela Índia ser de apenas 56, o que à partida indicaria uma sociedade dividida, Hofstede afirma que na Índia poder e sucesso (características fundamentais da masculinidade) são exibidas publicamente.

4.2.1.4 Aversão à incerteza

A dimensão de aversão à incerteza analisa a forma como determinada sociedade lida com o inesperado. Com um resultado de 40 valores a Índia surge como uma sociedade com baixa aversão à incerteza, existe a aceitação da imperfeição, nada é obrigatoriamente perfeito e o rumo de determinado plano pode não ser seguido à letra. Tradicionalmente a Índia é um país com grande tolerância para o inesperado. Em geral a iniciativa própria não é fomentada e existe um sentimento de apatia e manutenção de rotinas e papéis pré-estabelecidos.

Como exemplo desta tendência para quebrar as regras e leis surge a falta de atenção à sinalização rodoviária. Na Índia a atitude comum é não respeitar a sinalização de trânsito, principalmente durante a noite. A maioria dos condutores ignora estes sinais e o risco associado e, ao contrário do que seria esperado, a grande maioria dos acidentes ocorre quando um condutor decide respeitar esses sinais. As regras existem para serem quebradas e para enganar o sistema. A definição de “ajustamento” define esta atitude que procura criar uma solução criativa para determinado problema ou mesmo ignorá-lo. Esta forma de pensar é um

dos maiores instigadores da miséria e pobreza do país. Existe o ditado que nada é “impossível” na Índia, desde que todos se saibam ajustar.

4.2.1.5 Orientação a longo prazo

Esta dimensão analisa a predisposição de determinada sociedade em praticar uma ideologia a curto ou longo prazo. A Índia é uma sociedade com uma orientação a longo prazo, a sua conceção do tempo não é linear o que a torna uma cultura pragmática. Culturas que atingem resultados elevados nesta dimensão (61 no caso específico da Índia) não veem a pontualidade com um elemento rígido ou que deva ser respeitado a todo o custo.

Num ambiente de negócios é recomendado agendar reuniões com vários meses de antecedência e reconfirmar dias antes da data marcada. Os participantes devem estar prontos para esperar longos períodos de tempo antes de serem recebidos pela contraparte indiana, no entanto, é aconselhado não chegar atrasado já que muitos dos gestores indianos usam esta pontualidade para medir o carácter das pessoas com que negociam.

4.3 Cultura nacional do Reino Unido – apresentação

Cada nação e cada país possui as suas tradições e símbolos, o Reino Unido não é exceção. O seu aclamado pequeno-almoço, os autocarros vermelhos de dois andares, os guardais reais do palácio de Buckingham ou a família real, entre outros, são símbolos reconhecidos internacionalmente que atraem cerca de 30 milhões de visitantes por ano, fazendo do turismo um dos setores que mais contribui para o seu Produto Interno Bruto, com receitas de cerca de 137 mil milhões de euros.

Ainda relativamente às suas tradições, todos os anos no dia 11 de Novembro celebra-se o *Rememberance Day* em honra de todos aqueles que lutaram na guerra. Esta é uma cerimónia presenciada pela rainha Elizabete II, em Londres, onde ramos de papoilas são deixados na base do *Cenopath* (um túmulo vazio) de Sir Edwin Lutyens, um monumento erguido em comemoração do final das duas grandes guerras mundiais.

Os censos nacionais (Reino Unido) do ano de 2011 mostraram que nove em cada dez pessoas (cerca de 49.8 milhões) usa a língua inglesa como língua principal. Uma análise detalhada

destes dados permite constatar que em Londres, apesar de uma em cada dez pessoas (cerca de 4.2 milhões) falar outra língua além do inglês, cerca de 140000 pessoas não fala, de todo, inglês.

Um estudo levado a cabo pelo *Centre of Economic Performance* revela que este fenómeno fica a dever-se aos fluxos de emigração que o país regista. Em 2012 cerca de 14.5% da população de idade adulta a residir no Reino Unido era emigrante. O mesmo estudo mostra que os maiores fluxos são originários da Polónia (9.0%), Índia (8.9%), Paquistão (6.0%), Alemanha (4.1%) e Irlanda (3.7%). Entre as línguas utilizadas que registam maior expressão, além do inglês surgem: o Polaco, Punjabi, Árabe, Francês, Português, Espanhol, Turco e ainda Alemão.

Apesar da recente descida registada no número de praticantes de Cristianismo continua a ser a religião com maior expressão no Reino Unido, com cerca de 33 milhões de praticantes (cerca de 60% da população). O segundo grupo com maior expressão é o muçulmano que tem crescido significativamente ao longo da última década, registando cerca de 3 milhões de praticantes. A restante população afirmou não ser praticante de qualquer religião.

A comunicação britânica dá preferência à diplomacia em detrimento da clareza da comunicação. No contexto empresarial isto traduz-se na necessidade de passar diretamente à negociação. Ao contrário daquilo que se passa na Índia as conversas são diretivas e estruturadas, não existindo a necessidade de uma abordagem inicial pessoal, o tema a discutir é o único elemento verdadeiramente importante. Aconselha-se começar uma conversa com perguntas abertas e evitar qualquer aceção pessoal.

A diplomacia britânica é demonstrada também na sua forma de formular as conversas, a sua estratégia passa por mitigar os efeitos, potencialmente negativos, das suas opiniões. Assim é comum a ideia de "discórdia" ser formulada como: "Penso que as opções mostradas são válidas, no entanto...".

4.3.1 Reino Unido de acordo com Hofstede

4.3.1.1 Distância ao Poder

O Reino Unido atinge o valor de 35 na escala de Hofstede, definindo-se como uma sociedade que acredita na minimização de desigualdades entre membros da sociedade. É pertinente mencionar que a pesquisa de Hofstede mostra que esta crença ganha mais expressão entre as classes elevadas ou com maior poder de compra.

Apesar da teorização de Hofstede a definição de “sociedade igualitária” não é tão linear quanto possa parecer. Um estudo levado a cabo pelo *Institute for Fiscal Studies* mostra que o poço entre ricos e pobres continua a crescer. Apesar de uma ligeira atenuação devido à diminuição do nível salarial da população mais rica, entre 2010 e 2011, e o aumento da média salarial entre a população mais pobre, prevê-se que esta diferença volte a aumentar com o corte de determinados benefícios sociais.

A Associação Nacional de Estudantes do Reino Unido atesta também num relatório intitulado *Race for Equality* que um em cada seis estudantes negros foram vítimas de comentários racistas, o que mostra que as desigualdades na sociedade inglesa vão além do espectro económico e dão aso as discussões sobre racismo e xenofobia.

4.3.1.2 Individualismo

Com um valor de 89 o Reino Unido apresenta uma das pontuações mais elevadas na dimensão individualismo, apenas superado por alguns países da *Commonwealth* como a Austrália e Estados Unidos da América. A sociedade britânica é altamente individualista e não expõem facilmente a sua face. Desde cedo as crianças são ensinadas a pensar por si próprias e descobrir de que forma podem contribuir para o bem comum da sociedade.

Apesar de esta ser uma sociedade dinâmica, criativa e inovadora é também extremamente ansiosa, infeliz e depressiva. Um artigo publicado recentemente pelo periódico *The Telegraph* relata um estudo feito por psicólogos que afirmam que a “cultura britânica do eu” está a ter um impacto psicológico bastante negativo na sociedade.

4.3.1.3 Masculinidade

A sociedade britânica apresenta uma aptitude claramente masculina (pontuação de 66) e altamente focada no sucesso. Comparada com culturas feministas como as escandinavas, a sociedade britânica de uma forma geral vive em função do seu emprego.

4.3.1.4 Aversão à incerteza

À semelhança daquilo que se passa com a Índia o Reino Unido apresenta também um valor relativamente baixo de aversão à incerteza: 35. Regra geral não existe um grande número de regras na sociedade britânica mas aqueles que existem são cumpridas. Vejamos o exemplo dos transportes públicos e filas de espera: todos os indivíduos que decidam parar no caminho para o comboio ou dentro da estação de metro devem fazê-lo do lado direito, para que as restantes pessoas possam continuar o seu caminho livremente.

4.3.1.5 Orientação a longo prazo

Com uma pontuação de 25 o Reino Unido, ao contrário da Índia, é uma sociedade de prioridades a curto prazo. A nível empresarial este aspeto reflete-se na definição dos seus objetivos, não anualmente mas sim trimestralmente. Procura-se resolver processos de negociação o mais rapidamente possível e não perder tempo com processos que se afiguram contraproducentes. Idealmente compromissos previamente agendados não devem ser adiados.

5. Cultura Organizacional - Introdução

A cultura organizacional de uma empresa é a representação quintessencial do seu estilo de gestão. Segundo Robbins e Sanghi (2007), cultura organizacional define-se como sendo:

“(...) a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is actually a set of key characteristics that the organization values.”

Dos valores organizacionais desenvolvem-se as normas, linhas de atuação e expectativas que ditam o comportamento a seguir. Uma cultura organizacional forte é sinónima de consistência. Aqueles que a aceitam e compreendem empenham-se em atingir os objetivos, não só individuais, mas também coletivos, reforçando o desempenho da empresa e tornando-o mais competitiva. A cultura organizacional centra-se, então, na componente humana da empresa, clarifica e reforça a importância de sistemas que veiculam os valores partilhados por todos os colaboradores.

Uma cultura corporativa moderna deverá focar-se não só na gestão da diversidade mas, principalmente, no seu reconhecimento e entendimento em diferentes contextos e campos de atuação: económico, tecnológico ou demográfico. Consequentemente e atualmente, os locais de trabalho lutam com a necessidade de valorizar e integrar a diversidade para que exista um sentimento de respeito mútuo e apreço em toda a organização. Mais do que uma gestão politicamente correta requer-se uma gestão que assegure que cada colaborador contribui de acordo com o seu total potencial.

Existem diversos tipos de culturas organizacionais:

1. A cultura colaborativa (Clã) que se caracteriza por ser um tipo de cultura aberta e amistosa, em que os colaboradores consideram os seus pares uma extensão da sua própria família. Os líderes são considerados mentores ou figuras paternais. A lealdade de grupo e respeito das tradições desempenham um papel de extrema importância, o mesmo acontece com a coesão de grupo. Existe um foco em benefícios a longo prazo para o desenvolvimento dos recursos humanos. A organização dá extrema importância ao trabalho de equipa, participação e consenso.

2. A cultura de controlo (Hierárquica): uma cultura altamente estruturada e formal, regras e procedimentos governam o comportamento organizacional. Os líderes lutam pelas boas práticas de coordenação e organização focadas na eficiência. A manutenção de uma organização fluída é o mais importante, as políticas formais, estabilidade, desempenho e objetivos a longo prazo são os elementos que asseguram a união da organização. O sucesso da empresa depende da fluidez, calendarização e poupança de recursos nas operações.

3. A cultura de competição (mercado), guiada pelos resultados. Os colaboradores são competitivos e orientados pelos objetivos enquanto os seus líderes primam pela produtividade. O objetivo último, aquele que mantém a união da organização, é vencer. O foco a longo prazo da organização é a sua ação competitiva, o sucesso destas operações resultam na penetração de mercado, sendo que os preços competitivos e a liderança de mercado são de extrema importância.

4. E, por fim, as culturas criativas (adocracia), estas são culturas dinâmicas, empreendedores e criativas, caracterizadas pela inovação constante e operações de risco. O objetivo a longo prazo foca-se na aquisição de novos recursos, produtos ou serviços. A liderança da indústria é importante assim como a iniciativa e liberdade individual.

5.1 Cultura empresarial Indiana

Num mundo globalizado em que os negócios não se limitam à sua área geográfica/ nacional é necessário, não só, um conhecimento técnico da indústria, mas também sobre a forma como esta opera numa cultura diferente e quais as estratégias e medidas a adotar de forma a contrapor-las. O entendimento de outras culturas auxilia não só no estabelecimento de uma empresa mas também na gestão do seu corpo de trabalho. Compreender a Índia, a forma como esta opera é primordial na fomentação de boas práticas empresariais.

5.1.1 Relações Pessoais

As relações pessoais são de extrema importância para o desenvolvimento de negócios na Índia. Na tomada de decisões a confiança e intuição terão um peso tão grande quanto dados estatísticos. Em certas situações pode mesmo ser considerado rude falar apenas de negócios, pelo que é importante desenvolver uma relação pessoal com a contraparte indiana. É

importante manter em mente a diversidade cultural dentro da Índia, logo não se recomenda fazer qualquer tipo de generalizações sobre a sua sociedade.

5.1.2 Reuniões e Negociações

Como mencionado anteriormente, na Índia, deve marcar-se com a maior das antecedenças qualquer reunião, já que as datas podem ser alteradas constantemente, o conceito de “tempo e pontualidade” são bastante flexíveis. Quando comparado com o padrão de atuação ocidental, as negociações são bastante lentas e a paciência é vista como uma virtude e um sinal de bom carácter. Forçar um indiano a “agir” poderá afetar negativamente o desfecho das negociações. É comum negociações ou reuniões começarem mais tarde do que previsto, ou serem sujeitas a inúmeras interrupções.

Antes de qualquer reunião é importante fazer uma pesquisa sobre a pessoa com quem se negocia. Tradicionalmente as empresas indianas podem ser geridas por diferentes membros da mesma família e a sua estrutura empresarial é semelhante à sua estrutura familiar. Apesar disto, a influência ocidental começa a fazer-se notar e cada vez mais existe uma abertura para as práticas de gestão ocidentais, estruturas organizacionais menos rígidas e um maior *input* de todos os membros da organização.

5.1.3 Cumprimentos e Código de Vestuário

Na Índia deve sempre cumprimentar-se a pessoa mais sénior primeiro. A etiqueta indiana requer um cumprimento de mão, no entanto, alguns indianos optam pelo chamado *namaste*, um cumprimento comum em que as palmas das mãos são pressionadas uma contra a outra e seguida de uma vénia. É importante adotar uma flexível e regra geral o tipo de cumprimento a utilizar é escolhido pela parte indiana.

A troca de cartões de negócios deve ser sempre feita com a mão direita, como mencionado anteriormente a mão esquerda é vista com um objeto sujo apenas utilizado para tarefas mundanas. O vestuário utilizado deverá passar uma imagem intelectual sendo que o uso de fatos é apoiado e a utilização de gravatas não é obrigatória, com exceção de setores como a banca ou a área jurídica. No caso das mulheres é aconselhado utilizar um fato com calças ao invés de saia.

5.1.4 Comunicação

A língua inglesa é a língua de negócios da Índia e uma das suas línguas oficiais. No entanto, a aceção de cada palavra pode ser bastante diferente da ocidental. Os indianos sentem bastante dificuldade em dizer “não” uma vez que consideram a sua frontalidade ofensiva. Ao invés preferem usar expressões como “vou tentar” ou “veremos” quando na verdade pretendem transmitir a ideia de negação / não.

Reformular a forma como a pergunta é feita poderá ser a maneira mais eficaz para obter uma resposta mais direta da parte indiana. No caso específico das reuniões pode perguntar-se em que data (hora e dia) seria mais conveniente e não “em que dia se deve agendar a reunião”, o mesmo se aplica à emissão de POs deve perguntar-se “quando é provável que a PO seja emitida”.

5.1.5 Hierarquia

A rígida estrutura da sociedade indiana reflete-se nas suas empresas, fomentando culturas organizacionais hierárquicas em que o papel de cada indivíduo é fortemente definido. As decisões de relevo são feitas apenas e só pelos graus mais elevados de chefia. Caso um dos gestores de topo não esteja presente numa determinada reunião ou em qualquer situação em que uma decisão final é necessária, a reunião será cancelada até que o gestor esteja disponível para participar na mesma.

5.2 Cultura Empresarial do Reino Unido

5.2.1 Reuniões e Cumprimentos

Ao contrário daquilo que se passa na Índia, a sociedade britânica é bastante mais reservada, não expondo a sua face facilmente, o que resulta numa imagem mais formal. Num contexto empresarial, à semelhança daquilo que se passa na Índia, as reuniões devem ser marcadas com bastante antecedência, não porque estas serão desmarcadas mas sim devido a normas de etiqueta.

Estas reuniões têm um plano concreto e direto, focando-se em pontos específicos e objetivos tangíveis. A apresentação de conclusões deve ser detalhada e estruturada. O comportamento adotado nas reuniões deverá ser completamente distinto do indiano. A sociedade britânica gosta de manter o seu espaço pessoal, por isso é importante reservar uma certa distância física. Os apertos de mãos são comuns em contexto de negócios este deve ser um aperto leve, não firme.

5.2.2 Cultura Corporativa

A pontualidade é requisito fundamental em contextos empresariais e sociais; é importante chegar alguns minutos antes à reuniões, caso não seja possível chegar a horas, deve avisar-se a outra parte do atraso esperado.

A estrutura corporativa prima pela existência, grande maioria das vezes, de um quadro de diretores que é o centro de todas as decisões, sendo necessária a sua aprovação em negociações. A sua estrutura é vertical possuindo várias camadas de gestão até chegar efetivamente ao topo da pirâmide. Existe uma rede de comités formais e informais e dá-se preferência ao “grupo” em detrimento da iniciativa individual.

5.2.3 Código de Vestuário

Num contexto empresarial espera-se que os homens vistam fato e gravata de cor escura, por sua vez, as mulheres devem, preferencialmente, também utilizar fatos, vestidos discretos ou blusas simples.

5.3 Cultura empresarial da TranslateMedia

Fundada em 2004 a TM é uma empresa que regista um rápido crescimento e expansão. Desde a sua criação que procura ser pioneira e evoluir no mercado graças à sua ferramenta de gestão do fluxo de trabalho de tradução. Este crescimento descurou alguns dos aspetos básicos de comunicação empresarial. Inicialmente uma equipa de apenas 5 membros rapidamente cresceu para uma equipa de aproximadamente 100 funcionários, espalhados por todo o mundo e de diferentes nacionalidades.

5.3.1 Missão, Visão e Valores

O *website* corporativo da TM centra-se na apresentação dos serviços prestados e não possui uma secção de cariz mais empresarial que defina a sua imagem corporativa no exterior, especificamente a sua missão e visão. Existe a intenção clara de apresentar os serviços oferecidos e vendê-los, no entanto, não existe uma secção que defina e distinga a TM da sua competição.

Tendo em conta que as empresas são também unidades orgânicas compostas por diferentes indivíduos, é necessário implementar uma cultura organizacional que lhes proporcione um conjunto de valores e crenças, que as mantenha unidas sob uma mesma identidade empresarial e que permita lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo.

A cultura da TM caracteriza-se por ser uma cultura de mercado, o foco a longo prazo da organização é a sua ação competitiva, tentando constantemente alargar o seu leque de serviços e mantendo os mesmos preços competitivos e lutando pela liderança de mercado. Apesar dos fortes traços de cultura de mercado, a TM possui também grandes influências de cultura criativa focando-se, como mencionado, na aquisição de novos recursos, produtos ou serviços. A liderança da indústria é importante assim como a iniciativa e liberdade individual.

5.3.2 Indivíduos

No caso específico da TM a fomentação de uma excessiva liberdade individual leva a que não exista uma interligação entre gestores de projeto, equipas de trabalho ou entre membros em diferentes escritórios. Os valores partilhados são simples e baseiam-se na percentagem de lucro da empresa. Existe um sentimento comum de fragmentação entre gestores de projetos, para muitos este é apenas um trabalho que serve como plataforma para outros. A grande maioria

dos gestores são ex-estagiários que consideram esta uma oportunidade de ganhar alguma experiência no mundo empresarial. A contratação constante de estagiários, por norma a cada três meses, demonstra as práticas e a forma como a TM vê as suas “pessoas”. Relativamente às práticas, não existe uma aposta no futuro dos seus membros, uma vez findo o contrato de estágio será contratado um substituto. Esta atitude verifica-se também com funcionários a tempo inteiro, não existem sessões de formação que lhes permita alargar o seu conhecimento num determinado tópico (que poderia ser de extremo interesse para a TM e até mesmo criar uma vantagem competitiva). Como mencionado, é comum um funcionário mudar de equipa, no entanto, grande parte do seu treino e conhecimento deverão ser adquiridos por iniciativa própria. No caso dos estagiários, estes recebem treino por parte dos membros séniores, mas existe a ideologia *learn as you go*, a informação passada durante as sessões de treino abrange apenas os tópicos gerais da sua função, devendo o estagiário recorrer aos materiais de apoio fornecidos para enriquecer o seu conhecimento.

5.3.3 Estilo de Gestão e Coletivo

A TM possui uma hierarquia algo rígida, apesar de ser comum a promoção lateral de funcionários (entenda-se entre diferentes equipas) não é comum a promoção vertical. Atualmente existem quatro gestores séniores, um por cada equipa, que ascenderam à posição de sénior devido ao seu tempo na empresa, pelo que apenas será nomeado um novo sénior quando estes abandonarem a TM. Assim sendo, o sistema de promoções funciona tendo por base a experiência profissional na TM apenas.

A comunicação é feita de forma *top-down*. Caso exista uma queixa ou qualquer outro assunto que preocupe o gestor de projeto este deverá ser comunicado ao gestor de projeto sénior, que irá tomar as medidas necessárias para que o relatado chegue aos órgãos de gestão (neste caso o gestor de clientes). Em caso algum o gestor deverá dirigir-se diretamente a chefia. Assim sendo existem vários canais a ser ultrapassados até a informação chegar ao topo da pirâmide organizacional: gestor de projeto, gestor de projeto sénior, gestor de negócios, gestor executivo de clientes e por fim gestão de clientes (órgão de gestão), o mesmo percurso deverá ser respeitado na comunicação das considerações finais ao gestor de projeto. Entre pares a comunicação é feita através da ferramenta Skype, que apesar de facilitar a comunicação entre funcionários em diferentes escritórios aumenta o sentimento de fragmentação e reduz as relações humanas ao mínimo.

5.3.5 Análise de Mercado

5.3.5.1 Concorrentes diretos e Concorrentes Indiretos

Da análise do ambiente em que se insere a TranslateMedia, foi possível identificar diversos concorrentes diretos. A nível nacional distinguem-se a SDL International, Transperfect, theBigword e ainda a LionBridge. Estas são também empresas globais, com sedes em diferentes continentes e que atuam neste mercado há vários anos, tendo solidificado uma posição de excelência e afirmando-se como as maiores empresas no ramo de fornecimento de serviços linguísticos.

Consideram-se como concorrentes indiretos os tradutores freelancer que trabalham diretamente com os clientes finais. A vantagem destes concorrentes face às empresas de tradução são as suas tarefas mais competitivas, já que ao preço cobrado não é adicionada a margem de lucro de uma terceira parte (neste caso a agência de tradução). A informação é obtida diretamente na fonte, o que acelera processos de adaptação e definição de estratégias a utilizar.

5.3.5.2 Mercado Alvo

O mercado alvo da TranslateMedia é bastante extenso dada a natureza do seu ramo de atuação. O leque de serviços oferecido pela TM abrange uma grande variedade de consumidores desde empresários a alunos. No entanto, dada a percentagem de lucro que a TM pretende obter em cada trabalho, é dada maior atenção ao setor empresarial.

5.3.5.3 Dimensão do Mercado

A TM apresenta-se como uma empresa global com sedes no Reino Unido, Estados Unidos, Hong Kong, Alemanha e França. A sede do Reino Unido apresenta-se como aquela que gera mais negócio, com uma percentagem de cerca de 75% da faturação total mensal. Apesar de possuir sedes em diferentes continentes o foco de atenção da TM é o mercado europeu visto ser este que mais receitas gera. Assim sendo as contas que mais lucro realizam localizam-se no Reino Unido (BBH, Argos, Allen&Overy, MSN, Press Association, Topman e Topshop), Alemanha (StyleBop) e França (L'Occitane).

5.3.6 Forças de Porter

5.3.6.1 Poder de Negociação dos Compradores e Fornecedores

Neste caso específico o poder dos compradores é bastante forte. Dado o grande número de empresas que atuam neste mercado o cliente terá sempre a vantagem no que toca a negociações. Esta vantagem poderá traduzir-se em descontos no volume total, preço por palavra mais baixo ou outras regalias. Apesar da TM desenvolver o seu próprio software de gestão de projetos, que garantiu já diferentes galardões, os seus competidores poderão apresentar preços mais competitivos, mitigando assim os benefícios aliados à ferramenta da TM.

O poder de negociação dos fornecedores considera-se como sendo médio. A TM estabelece a sua própria tabela de preços e dá prioridade aos linguistas que trabalham nesta mesma tabela. Em ocasiões específicas como formatação de um documento ou alterações nos termos da tradução (alteração do texto de partida) o linguista poderá tentar negociar uma tarifa específica. No entanto, a TM poderá utilizar para sua vantagem o grande número de linguistas registados na sua base de dados e procurar orçamentos de diferentes fontes.

5.3.6.2 Ameaça de Novos Concorrentes- Barreiras à Entrada e Produtos Substitutos

A ameaça de novos concorrentes é média. Pode considerar-se que qualquer indivíduo com conhecimento, experiência na indústria e meios económicos para tal, poderá abrir a sua própria agência de tradução. No entanto este é um mercado que funciona, como tantos outros, em função da reputação. Assim sendo, e apesar de existir o risco de entrada de novos concorrentes, o seu impacto real no negócio da TM numa fase inicial seria mínimo. Caso estes concorrentes apresentem um serviço inovador ou um outro aspeto que constituía uma vantagem competitiva, a longo termo poderão tornar-se fortes competidores.

Atualmente seria errado não considerar a tradução automatizada como um produto substituto da tradução dita humana. A evolução do código computacional e a arquitetura de sistemas que geram a tradução automatizada permitiu um avanço na qualidade das traduções produzidas. Apesar de alguns aspetos ainda necessitarem de ser melhorados, cada vez mais a tradução automatizada surge como uma opção válida para a tradução de grandes volumes de texto a um preço acessível e de forma rápida. A nível gramatical e lexical existem ainda arestas a limar,

não obstante a tradução automatizada é já capaz de produzir textos cujo conteúdo se entende perfeitamente.

A título de exemplo, uma tradução técnica de cerca de vinte mil palavras pode demorar a um tradutor cerca de dez dias a completar (assumem-se cerca de duas mil palavras por dia). Por seu lado a tradução automatizada é capaz de realizar a mesma tarefa em apenas alguns minutos. A qualidade dos textos introduzidos no servidor influencia a qualidade do material final e por vezes a pós-edição destes textos pode revelar-se demorada dada a necessidade de aprimorar aspetos gramaticais. No entanto as vantagens de ordem económica fazem deste serviço uma ferramenta extremamente atrativa para clientes que pretendem traduzir o seu material para uso interno ou para efeitos de pesquisa de mercado.

5.3.6.3 Rivalidade

A rivalidade é intensa, não só devido a freelancers em contacto direto com o cliente final mas também devido a agências já estabelecidas. Assumem-se como rivais aqueles que oferecem o mesmo tipo de serviço e que utilizam qualquer ferramenta de gestão que permite a otimização do processo de tradução.

6. Descrição de Processos de Trabalho – Introdução

Entre o portfólio de clientes da TranslateMedia destaca-se o grupo Arcadia, o maior grupo retalhista do sector da moda no Reino Unido, com cerca de 500 lojas e presente em mais de 35 mercados, o portal social da Microsoft: MSN, o retalhista de bens Argos, a firma de serviços legais Allen&Overy e as agências criativas Bartle Bogle Hegarty e TheHubPlus. Estas são empresas de grande impacto no Reino Unido e que recorrem diariamente aos serviços de tradução da TranslateMedia.

Como objeto de estudo deste relatório foram escolhidas duas empresas que recorrem a serviços de tradução automatizada e interpretação telefónica, as empresas UnitedLex e Gerson Lehrman Group Research (GLG), respetivamente. Estas são empresas com sedes em diferentes países, no entanto durante o estágio apenas foi estabelecido contacto com as sedes indianas. Apesar de ter tido oportunidade de gerir traduções para as empresas acima citadas, a minha prioridade foi sempre a gestão dos interesses das empresas citadas.

6.1 Descrição de Processos – Tradução Automatizada

UnitedLex é uma empresa global com sedes nos Estados Unidos, Reino Unido, Israel e Índia, cuja missão passa por melhorar o desempenho dos departamentos jurídicos de entidades como instituições académicas ou escritórios de advocacia. O seu espectro de serviços abrange a revisão e gestão de documentos, propriedade intelectual, imigração, pesquisa jurídica e apoio a empresas jurídicas.

A UnitedLex contactou a TM, uma vez que possuía um grande número de documentos redigidos em Português do Brasil que precisava que fossem traduzidos para Inglês, por forma a perceber o seu conteúdo geral e assim efetuar uma pesquisa de mercado para um dos seus clientes.

Uma vez que todos os documentos enviados pela UnitedLex se encontravam em formato PDF (que não pode ser processado pela ferramenta de tradução STREAM) foi necessário terciarizar a tarefa de OCR (*Optical Character Recognition*) para um fornecedor (também ele localizado na Índia) que se especializava neste tipo de software de conversão de formatos. A TM possui também um software que permite converter ficheiros de imagem ou PDF para Word, no

entanto este gera um grande número de código computacional que cria conflitos com o código da ferramenta STREAM.

O processo de tradução automatizada desenvolvia-se então graças a três intervenientes fundamentais: a TM que traduzia os documentos no seu servidor de tradução automatizada, o cliente UnitedLex, e a Flatworld Solutions que procedia ao OCR. O processo de trabalho desenvolvia-se em cinco etapas fundamentais:

1ª Fase: Upload de contratos no servidor FTP

Numa primeira fase a UnitedLex procedia ao *upload* dos ficheiros num servidor FTP, e após informar a TM pedia que lhe fossem dadas datas exatas para a entrega dos ficheiros. O acordo inicial estipulava que a TM teria capacidade para processar cerca 200 páginas por dia. Por seu lado, a Flatworld Solutions teria a capacidade de processar um número mínimo de 240 páginas diariamente.

2ª Fase: Informar Flatworld, confirmar número de páginas.

A segunda fase seria informar a Flatworld sobre o número total de páginas. Para tal era necessário abrir todos os documentos PDF e somar manualmente o número de páginas. Como referido anteriormente a Flatworld deveria ser capaz de processar 240 páginas por dia, no entanto o volume total rondava por vezes as 1000 páginas, pelo que se mostrou necessário registar todas as datas de entrega num documento Excel que explicitava o nome do documento, o número de páginas e a sua data de entrega por parte da Flatworld.

3ª Fase: Confirmar as datas de entrega com a UnitedLex

Depois de recebida a informação por parte da Flatworld eram confirmadas as datas finais com o cliente, no entanto, era necessário ter em conta que após o pedido inicial previa-se um atraso de dois dias até a entrega final dos ficheiros (1 dia para o processamento da Flatworld e outro dia para a tradução e revisão de *layout* nos escritórios da TM).

4ª Fase. Receção dos documentos processados e início do processo de tradução

Após a receção dos ficheiros por parte da Flatworld começava o processo da tradução *inhouse*. Para tal era necessário descarregar os ficheiros do servidor FTP e em seguida fazer o *upload* dos mesmos na ferramenta de tradução STREAM, a tradução de um ficheiro com aproximadamente 60 páginas demorava cerca de um minuto.

O processo é completamente automático e não é necessária qualquer ação enquanto o ficheiro é traduzido. No entanto, uma vez terminada a tradução é necessário verificar se o *layout* do ficheiro respeita a formatação do ficheiro de partida, é também necessário ter em atenção todas as unidades de medição, já que a ferramenta traduzia toda e qualquer medida (unidades monetárias ou métricas) mesmo que não fosse necessário.

5ª Fase. *Upload* dos documentos no servidor para entrega ao cliente

Depois de verificada a formatação dos ficheiros era feito o *upload* dos mesmos no servidor FTP e informava-se o cliente que os ficheiros tinham sido processados.

É pertinente mencionar que a faturação deste tipo de trabalhos era feito pelo gestor de clientes dado o grande volume de páginas processadas e consequente elevador valor a cobrar.

6.2 Descrição de processos – Interpretação telefónica

A GLG foi fundada em 1998, em Nova Iorque e destaca-se atualmente como uma das maiores empresas de pesquisa de mercado nos ramos jurídico, financeiro, farmacêutico e de investimento. Dada a natureza do seu tipo de negócio, a GLG construiu uma vasta rede de colaboradores peritos numa determinada matéria que aconselham os seus clientes nos seus negócios. Dada a extensão da sua rede de atuação, os seus clientes são originários de diversas partes do mundo e, por vezes, necessitam de realizar pesquisas em mercados cuja língua não entendem. Assim sendo, a GLG contactou a TM por forma a tentar ultrapassar as barreiras linguísticas que os seus clientes enfrentavam graças a serviços de interpretação telefónica. Estes pedidos aconteciam diversas vezes por semana, podendo mesmo agendar-se várias sessões para o mesmo dia.

A GLG possui a sua própria ferramenta de gestão de projetos que lhe permite, à semelhança do portal STREAM, gerir os profissionais que fazem parte da sua rede, através do envio de um email convidando determinada pessoa a aceitar certa tarefa.

Dadas as exigências da GLG, a TM deveria divulgar o nome de todos os intérpretes envolvidos nas tarefas da interpretação. A GLG pretendia, com estes dados, fazer a sua própria pesquisa sobre as habilitações profissionais dos intérpretes recomendados. Caso os intérpretes

passassem os requerimentos da GLG, seria criado um perfil, na base de dados da GLG, com os seus dados (nome, número de telefone e credenciais profissionais).

Por precaução e dada a frequência de cancelamento de pedidos, as duas entidades estabeleceram que todas as chamadas canceladas vinte e quatro horas antes da interpretação iriam incorrer 100% dos custos.

O processo de trabalho com a GLG desenvolvia-se de acordo com as regras da empresa e exigia completa adaptação por parte dos gestores de projeto da TM. Todos os seus procedimentos estavam sujeitos à assinatura prévia de um compromisso de confidencialidade que deveria ser enviado por email antes do início do projeto.

Numa primeira fase o cliente enviava um email ao seu gestor de projeto dedicado com os dados da tarefa de interpretação, no entanto, grande maioria das vezes este email apenas incluía a hora, dia e par de línguas, faltando assim um elemento de extrema importância: o tema. O primeiro passo após receber o email do cliente seria sempre acusar a receção do mesmo e alertar para o facto de não constar informação sobre o tema, o que tendo por base experiência anterior, dificultaria a tarefa de encontrar um intérprete. Os profissionais contactados recusavam-se a agendar um trabalho sem saber se se sentiam confortáveis com o tema. Neste email deveria pedir-se também a confirmação do fuso horário, uma vez que era comum apenas ser mencionado a hora sem qualquer indicação extra sobre a sua localização.

Regra geral, a GLG responderia a este email informando que iria entrar em contacto com o seu cliente e requisitar mais informação sobre o tópico/ tema, e pedia que, por forma a agilizar o processo, o gestor comesse a procurar alguém naquele par de línguas disponível na hora e dia mencionados. Por precaução contactavam-se então alguns intérpretes já familiarizados com o cliente, que confirmavam a sua disponibilidade mas recusavam-se a confirmar a tarefa até terem efetivamente a certeza sobre o tópico.

O próximo passo seria informar o cliente que exista um linguista disponível e interessado na tarefa, mas que no entanto pedia mais informações sobre o tema para confirmar que era capaz de desempenhar um bom trabalho, ao que a GLG respondia novamente que iria entrar em contacto com o cliente final. Apesar de a GLG ser informada que deveria fornecer mais informação sobre o tema tal não era feito, e enviava um convite através da sua plataforma para que a TM oficializasse a aceitação da mesma.

Uma vez enviado este convite, a GLG contactava telefonicamente o seu gestor de projeto para que aceitasse imediatamente o convite para oficializar a tarefa. Cabia ao gestor explicar, mais uma vez, que o intérprete contactado poderia não ser o mais indicado e que tal teria um efeito negativo na chamada, afetando não só a prestação da TM mas também da GLG. Apesar da insistência por parte do gestor a informação sobre o tema da chamada nunca era fornecida, pelo que este deveria afirmar que a TM não se iria responsabilizar por quaisquer danos ou pobre prestação do intérprete. Uma vez finda a chamada, cabia ao intérprete informar o gestor de projeto de quanto tempo a chamada tinha durado para que este pudesse passar à emissão do recibo.

7. Problemas de atuação - comparação das duas culturas

A conjuntura atual exige aos indivíduos uma extrema sensibilidade cultural complementada por uma perspetiva focada no futuro que permita reconhecer as diferenças que existem em contextos distintos, criando assim uma aprendizagem mútua que forneça um conjunto de ferramentas que permite o proveito ótimo da diversidade. Ao longo do estágio tive oportunidade de trabalhar com culturas nacionais e empresariais distintas, no entanto, aquela que maior adaptação exigiu foi a indiana, não só por ser a cultura das empresas com que convivia diariamente, mas também porque se demonstrou uma cultura claramente diferente da minha e da cultura da TM.

A adaptação inicial aos processos de trabalho descritos foi relativamente rápida. Existia uma estrutura de trabalho definida e todas as partes envolvidas sabiam qual o seu papel e como o desempenhar. Conteí com o apoio de um gestor de projeto sénior que prontamente esclarecia qualquer dúvida que pudesse surgir. No entanto, cedo percebi que estes processos não permitiam uma gestão de tempo otimizada, já que existiam problemas comuns a todos os trabalhos que tornavam todas as tarefas morosas e complexas.

Os problemas com que me deparei ficavam a dever-se não à falta de qualidade dos serviços prestados por vendedores ou clientes mas sim à sua forma distinta de encarar o processo de trabalho e pelo não respeito das estruturas já adotadas.

No caso específico da tradução automatizada, numa primeira fase, como descrito, cabia a UnitedLex a responsabilidade de fazer o *upload* dos ficheiros no servidor FTP para que a TranslateMedia pudesse passar ao processamento dos mesmos, no entanto, a forma como o cliente fazia este *upload* não era o mais eficaz. Apesar de existir já uma estrutura de pastas definida: *Upload UnitedLex - contracts 1 to 166 - Day 15th January – Batch x*, a UnitedLex não respeitava este processo e adicionava à pasta mãe *Upload UnitedLex* todos os novos contratos. Tendo em conta o número total de contratos tornava-se impossível identificar quais os ficheiros mais recentes. Quando pedido à UnitedLex que explicitasse quais os ficheiros que necessitavam ser processados, a empresa enviava, algumas horas mais tarde, todos os contratos por email.

Ainda sobre a UnitedLex, e já numa fase final, devia emitir-se um recibo com o número total de páginas processadas, no entanto o número calculado pela TM e o número da UnitedLex

eram sempre diferentes, sendo que esta alegava sempre que algumas das páginas não tinham sido completamente processadas.

Por sua vez, os problemas registados com a Flatworld Solutions, empresa encarregada do processo de OCR, eram da mais variada ordem, sendo que a falha de cumprimento de prazos era o mais comum. Apesar de estar estipulado que a empresa deveria processar 240 páginas por dia a Flatworld optava por enviar cerca de 1000 páginas a cada 4 dias, mesmo depois de enviada uma tabela com as datas faseadas e discriminadas. Durante este tempo a Flatworld mantinha-se incontactável, por email ou telefonicamente, sendo impossível saber se os ficheiros estavam realmente a ser processados.

Esta tentativa de negociar os preços estabelecidos e quebrar processos estabelecidos atesta a dimensão da aversão à incerteza de Hofstede, as regras existem para ser quebradas e o “sistema” pode ser manipulado. A referida tentativa de negociação entrava então em choque com a cultura empresarial britânica que valorizava o seguimento de determinados processos e o respeito pelas metas e pelos objetivos já definidos.

Apesar de ser teoricamente possível traduzir todas as páginas e confirmar o seu *layout* nos prazos estabelecidos pela UnitedLex, nem sempre era possível enviar os contratos processados na mesma ordem que foram entregues à TM. A Flatword processava os contratos de forma aleatória, podendo enviar, a título de exemplo, ficheiros da pasta X, Y e Z quando apenas Z era verdadeiramente urgente. Todo este processo causava algum descontentamento ao cliente final que não via processados atempadamente os ficheiros de que mais necessitava.

À semelhança do que se passava com a UnitedLex também a Flatworld fazia o *upload* dos contratos processados em pastas erradas. É pertinente referir que no início de qualquer processo de tradução automatizada era enviado um email a Flatworld explicitando as pastas onde os contratos deveriam ser deixados.

A Flatworld recusava-se também a preencher o documento Excel com a discriminação de quantas página tinham sido processadas por dia, chegando mesmo a cobrar um preço por hora caso a TranslateMedia decidisse pedir o ficheiro preenchido. A tentativa em obter ganhos extra através de uma tarefa que aparentemente não o requeria mostra a predisposição da cultura indiana para mais uma vez “quebrar” as regras.

O processo de trabalho com a GLG tinha também os seus percalços. Os clientes finais da GLG eram residentes em diferentes países, pelo que era necessário saber qual o fuso horário em que a chamada iria acontecer, por forma a evitar que o cliente final contactasse o intérprete numa hora diferente daquela combinada com a TM (as sessões deviam ser confirmadas no fuso GMT).

Como já foi mencionado anteriormente, raramente a GLG enviava ao gestor de projeto a informação necessária para o recrutamento de um intérprete capaz de desempenhar um trabalho de qualidade durante a interpretação. A falta de informação e consequente recrutamento de um intérprete sem qualificações numa determinada temática colocavam em risco a integridade e reputação da empresa e a qualidade dos serviços fornecidos, pelo que o gestor de projeto deveria sempre alertar o cliente que a TM não se responsabilizaria por qualquer problema na chamada.

O cancelamento de chamadas era também prática recorrente e, como acordado, qualquer chamada cancelada vinte e quatro horas antes da interpretação deveria ser paga no seu total. O problema maior residia na antecedência com que a chamada era cancelada. Regra geral, a GLG não avisava a TM que a chamada tinha sido cancelada ou adiada, pelo que cabia ao intérprete esta tarefa.

A gestão de tempo dos dois países é claramente influenciada pela sua cultura nacional. Os cancelamentos constantes e a falta de resposta a questões pertinentes suportam a orientação a longo prazo da Índia: o tempo não é um parâmetro respeitado a 100 por cento, e tudo é encarado como uma questão de ajustamento aos atrasos do cliente final.

A TM não encarava levemente os sucessivos cancelamentos, adiamentos e atrasos, por parte da GLG. A sua orientação a curto prazo não aceita bem estas situações, sendo que esta ideologia está patente no seu *moto: Punctual, Accurate and Professional*. A sua atitude perante a pontualidade era completamente distinta e tentava, sem exceções, respeitar a sua política de responder a todos os clientes no espaço máximo de duas horas após o primeiro contacto, demonstrando ser uma cultura tipicamente britânica em que a pontualidade e a gestão do tempo são tidas em atenção extrema.

Apesar da baixa aversão à incerteza registada pelo Reino Unido, de acordo com Hofstede, a TM preferia trabalhar segundo um plano pré-estabelecido e respeitado desde o início do trabalho. Esta atitude, apesar de contradizer os achados de Hofstede, apoia uma cultura

organizacional hierárquica em que existem processos já aprovados por diversas camadas de gestão.

A sua definição de masculinidade era também algo patente na forma como encaravam os seus negócios. Apesar da TM avisar constantemente dos perigos de utilizar um intérprete que não fosse especialista numa determinada área, a GLG via como constituindo um “sucesso” apenas o facto de existir um profissional disponível para a tarefa.

Em casos mais problemáticos, as respostas dadas pela Flatworld (quando se mostrava contactável) e GLG eram sempre bastante evasivas. Esta evasão devia-se a respostas possivelmente negativas que poderiam afetar as relações pessoais com os gestores da TM. Dava-se preferência à manutenção de boas relações pessoais em detrimento de resoluções. A estratégia da Flatworld passava por não mencionar diretamente o problema a ser resolvido, ao invés preferia iniciar conversas de cariz mais pessoal, perguntando ao gestor de projeto como se sentia e o que planeava fazer durante o dia. Quando questionada sobre a entrega dos ficheiros simplesmente respondia que um membro da equipa estava a trabalhar nos ficheiros e que seriam enviados brevemente. Estas são características inerentes a culturas comunicacionais de alto contexto.

Na comunicação intercultural incluem-se os padrões comportamentais, linguísticos ou até mesmo estilísticos. Aquilo que não é dito poderá ter um papel tanto ou mais importante do que aquilo que é verbalizado, já que acarreta a verdadeira influência do indivíduo; por que razão escolhe não comunicar, por que razão o faz de determinada forma, de que forma os seus valores o “manipulam” ou predis põem para determinado comportamento. Edward T. Hall, antropólogo americano e investigador da interculturalidade, denomina esta diferença entre o que é verbalizado e o que não é como comunicação de baixo e elevado contexto, respetivamente.

Culturas de elevado contexto, como a indiana, dão menos importância à expressão verbal e focam a grande maioria da sua atenção no contexto da comunicação, o que poderá incluir expressões faciais, tom de voz e gestos; a mensagem verbal acarreta menos significado. As pessoas não dizem explicitamente aquilo que pretendem e, em vez disso, criam rodeios até que o recetor perceba e receba a mensagem pretendida. (Edward T. Hall, 1976). O objetivo principal deste tipo de comunicação é preservar a face e fortalecer relações, assegurando harmonia entre todas as partes. Dizer “não” é algo que se afigura como complicado para este tipo de culturas e a crítica é um aspeto muito delicado.

Neste tipo de comunicação as relações pessoais e profissionais não são separadas, as conversas ou negociações começam com assuntos banais e pessoais e só depois se passa ao processo de negociação, o desempenho de determinada função está dependente das relações pessoais que as partes envolvidas partilham. Neste tipo de culturas confia-se no “destino”, nas tradições, na hierarquia e o presente é a única instância que importa verdadeiramente.

Por oposição, as culturas de baixo contexto, como é o caso da britânica, são sistemas em que grande parte do código é transmitido na mensagem, são culturas claras e explícitas em que a “palavra” acarreta grande parte do significado. O objetivo final deste tipo de comunicação é obter uma comunicação direta, sem rodeios. No entanto, dada a importância que a comunicação verbal acarreta, estes são sistemas comunicacionais mais complexos, uma vez que a falta de contexto deve ser compensada pela clareza da palavra (Edward T. Hall, 1976). Neste tipo de culturas a face tem uma importância moderada, os factos são o elemento mais importante da comunicação e a crítica é direta. Também o lado profissional é separado da vida pessoal. Dá-se prioridade aos negócios e só depois à vertente pessoal, já que a criação de boas relações pessoais não é essencial para o desempenho de determinada tarefa. Estas são culturas em que se regista uma orientação para o futuro, valoriza-se a igualdade, a privacidade e a clareza.

As culturas empresariais indiana e britânica entravam também em choque em matérias de individualismo/ coletivismo. A Índia, ainda uma cultura predominantemente coletivista, utilizava em seu favor a união do seu grupo de funcionários. Em situações em que problemas aparentemente simples surgiam e podiam ser resolvidos pelo gestor de projeto sem contactar o seu superior, o coletivo indiano mostrava-se mais convincente, já que a contraparte indiana incluía em toda a sua correspondência todos os membros da equipa que procedia ao OCR/ requisitava interpretação telefónica. O facto de toda uma equipa se mostrar reticente sobre as capacidades do gestor para desempenhar a sua função fazia com que qualquer problema fosse automaticamente escalado à gestão de topo da TM.

8. Conclusões Finais

O estágio na empresa de tradução TranslateMedia, sediada em Londres, Reino Unido, permitiu-me contactar com diferentes culturas e perceber que as diferenças culturais quando ignoradas têm um impacto substancialmente negativo no volume de negócios de uma empresa.

A pesquisa que desenvolvi deu-me a “conhecer” a Índia e o Reino Unido e os aspetos intrínsecos de duas culturas tão distintas. No decorrer dos cinco meses de estágio, tornou-se claro que a TranslateMedia não possui uma estrutura sólida que lhe permitia mitigar os efeitos das diferenças culturais e aproveitar ao máximo o seu setor de mercado (tradução) que visa exatamente o esbater de barreiras culturais ou, não sendo isto possível, respeitá-las cabalmente. Foi-me também importante perceber que a mudança e adaptação a diferentes realidades é um processo demorado e nunca verdadeiramente atualizado.

Constatei também que o rápido crescimento de uma empresa poderá funcionar contra si caso a sua estrutura base não seja fundamentada. Descurar aspetos como missão e visão ou ainda não apostar no desenvolvimento profissional dos seus funcionários resulta num sentimento de fragmentação e fraca coesão dos recursos humanos e fraca adesão à dinâmica da empresa. A empresa não é vista como um lugar onde é possível crescer profissionalmente e não existe a partilha de valores fundamentais e desejo de sucesso.

A cultura nacional de um determinado país influencia de sobremaneira a cultura organizacional das empresas que nele se formam. A cultura empresarial Indiana caracteriza-se por uma estrutura altamente definida em que cada funcionário reconhece o seu papel na organização, a distância ao topo é fomentada e a força do coletivo é demonstrada em situações mais delicadas. Nestas mesmas situações delicadas revela-se a sua baixa aversão à incerteza e a sua tendência para quebrar regras. Consequentemente a sua forma de projetar o tempo é relaxada e a paciência é vista como uma virtude. A sua atitude face ao sucesso demonstra a sua “masculinidade”, é importante tornar público os seus feitos e demonstrar a sua capacidade em atingir determinados objetivos.

Por seu lado, o Reino Unido mostra ser uma cultura bastante distinta. A sua estrutura organizacional, apesar de rígida, fomenta a igualdade entre funcionário e a criatividade (consequente de uma sociedade individualista). A sua forma de projetar o tempo é também

bastante distinta, a pontualidade é um requisito fundamental que deve ser sempre tido em atenção.

A globalização crescente a que mundo tem estado voltado nas últimas décadas veio imprimir-lhe uma nova dinâmica, em particular ao mundo empresarial. As empresas estão agora inseridas num mercado global onde desconhecer as diferenças culturais pode ser decisivo ao seu negócio. Os constantes movimentos migratórios, que caracterizam o século XXI, resultam numa maior interação entre pessoas de diferentes culturas, consequentemente, o mercado e locais de trabalho deixam de ser locais isolados e tornam-se parte de um mundo e de uma economia globais que competem entre si mas que também precisam de colaborar. Assim sendo, maximizar e ser capaz de capitalizar graças a esta diversidade, deveria tornar-se, gradualmente, o foco de atenção de gestores das mais distintas áreas de atuação. A base da compreensão da diversidade cultural passa pelo reconhecimento dos pontos de semelhança entre culturas, semelhanças estas que surgem, justamente, da análise das diferenças existentes.

9. Bibliografia

Bloch, E, Keepens M and Hedge Rajaram, “Rethinking Religion in India”, Routledge, 2009.

Centre for Economic Performace, “Immigration and the UK Labour Market: Latest Evidence from Economic Research”. London School of Economics & Political Science, 2012.

Christopher D, “British Culture: An Introduction”, Routledge, Londres, 1999.

Chérargui M, “Theoretical Overview of Machine translation”, African University, Adrar, Algeria, 2012.

Clothey, F, “Religion in India: A Historical Introduction.” Nova Iorque, Routledge, 2009.

Devereaux M, Johansen R, “Transcending Cultural Barriers: Context, Relationships, and Time”, University of Winsconsin, 2000.

Dicken, P, “Geographers and ‘globalization’: (yet) another missed boat?” Transactions, Institute of British Geographers, 2004.

Fernandes C, “A Índia – As Novas Tecnologias Numa Economia Emergente, Tendências na Economia Mundial”, 2000.

Gama N, “Culture Wise India: The Essential Guide to Culture, Customs & Business Etiquette”, Survival Book, 2009.

Ghosh A, “Individualist-Colletivist Orientations and Achivement Value in College Students”, India, Indian Statistical Institute, 2012.

Government Digital Service, “VAT Rates”, <https://www.gov.uk/vat-rates>, acedido a 20/10/2013.

Hall, E, “Beyond Culture. Garden City”, Nova Iorque, Anchor Books, 1976.

Hofstede G, "Culture's Consequences: International differences in work-related values.", Califórnia, Sage Publications, 1980.

Hofstede, G. "Cultures and organizations: Software of the mind." London, McGraw-Hill, 1991.

Hofstede G, "What About India", <http://geert-hofstede.com/india.html>, acedido a 17/10/2013.

Hofstede G, "What About The UK", <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>, acedido a 17/10/2013.

Huntington S. "Dead Souls: The Denationalization of the American Elite", in *The National Interest*, 2004.

Jensen A, "India: Its Culture and People", Nova Iorque, Longman Publishing Group, 1991.

Kalogeraki S, "The Divergence Hypothesis in Modernization Theory Across Three European Countries: the UK, Sweden and Greece", in *Culture Unbound*, Volume 1, 2009.

Koefoed O, "Hindu Processions & Rituals and their Complexities", Roskilde University, 2012.

Kotter J, "Corporate Culture and Performance", The Free Press, Nova Iorque, Edição Reimpressa, 2011.

Kwantes C, Boglarsky C e Kuo B, "Adaptations of a Global Organizational Culture in China, the UK and the US: Does Social Culture Make Any Difference?", *Asian Journal of Arts and Sciences*, Vol. 1, 2010.

Luce E, "In Spite of The Goods the Rise of Modern India", First Anchor Books Edition, Estados Unidos da América, 2008.

Morais H, "Aliança de Civilizações: um caminho possível?", Janus, 2009.

National Union of Students “Race for Equality”, <http://www.nus.org.uk/en/news/news/racism-widespread-across-uk-education-system-report-shows/>, acedido em 17/10/2013.

Office for National Statistics, “Religion in England and Wales 2011”, <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/census/2011-census/key-statistics-for-local-authorities-in-england-and-wales/rpt-religion.html>, acedido a 15/10/2013.

O’Brien Sharon, “Methodologies for Measuring the Correlations Between Post-Editing Effort and Machine Translatability”, Centre for Translation and Textual Studies, School of Applied Languages and Intercultural Studies, Dublin, Irlanda, 2006.

Overgaard L. “An analysis of Indian Culture in an Era of Globalisation”. Aarhus Department of Language and Business Communication, 2010.

Porto Editora, “Guia do Acordo Ortográfico” <http://www.portoeditora.pt/acordo-ortografico/duvidas-frequentes/duvida9>, acedido a 15/10/2013.

Poulter S, Chroley M, Revealed: “The language map of England”, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2270638/Revealed-The-language-map-England-shows-40-people-say-English-mother-tongue.html>, acedido a 19/10/2013.

Storry M e Childs P, “British Cultural Identities”. Londres, Routledge, 2002.

The Institute for Fiscal Studies, “Living Standards, poverty and inequality in the UK”, Reino Unido, 2012.

The Telegraph, “Britains Me Culture Making US Depressed”, <http://www.telegraph.co.uk/science/science-news/6514956/Britains-me-culture-making-us-depressed.html>, acedido em 20/10/2013.

The Telegraph, “Uk Tourism facts and figures”, <http://www.telegraph.co.uk/earth/environment/tourism/8587231/UK-Tourism-facts-and-figures.html>, acedido em 20/10/2013.

Kelly N e DePalma D, “The Top 100 Languages Service Providers”, http://www.common senseadvisory.com/Portals/0/downloads/120531_QT_Top_100_LSPs.pdf,
acedido a 14/10/2013.

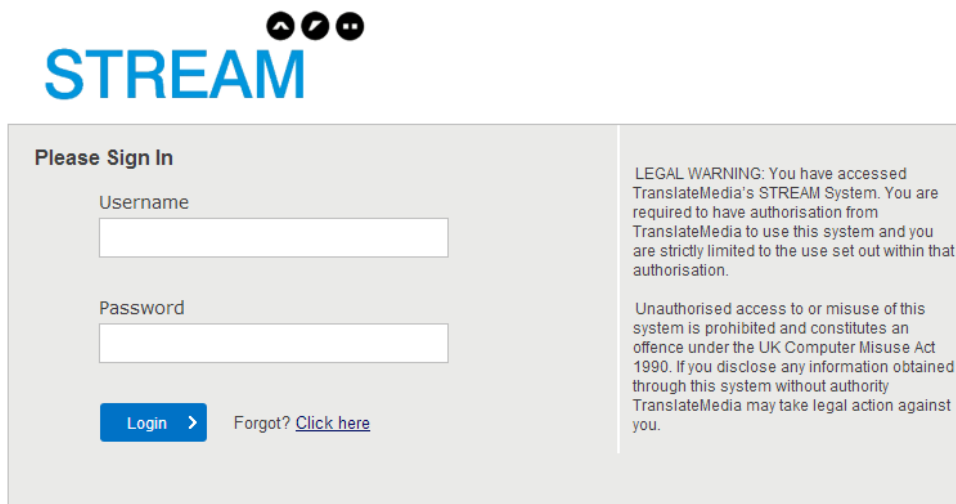
TranslateMedia, <http://translatemedias.com>, acedido em 23/10/2013.

Übius Ü e Alas R, "Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility", Estonia, Tallinn, Estonian Business School, 2009.

Verma, J., & Triandis, H.C. “The measurement of collectivism in India”. In *International Association of Cross-Cultural Psychology*, 1999.

10. Anexos

Anexo I – Entrada do Portal STREAM



STREAM

Please Sign In

Username

Password

[Login](#) > [Forgot? Click here](#)

LEGAL WARNING: You have accessed TranslateMedia's STREAM System. You are required to have authorisation from TranslateMedia to use this system and you are strictly limited to the use set out within that authorisation.

Unauthorised access to or misuse of this system is prohibited and constitutes an offence under the UK Computer Misuse Act 1990. If you disclose any information obtained through this system without authority TranslateMedia may take legal action against you.

Deloitte
Technology Fast50

ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification



EUATC
European Union
of Associations
of Translation Companies

Member
ATC
Association of
Translation
Companies

Member
ATA
American
Translators
Association

TranslateMedia
Accurate. Punctual. Confidential.

[Terms and Conditions](#) | [Privacy Policy](#) | [Returns & Cancellation Policy](#)

© 2012 TranslateMedia. All rights reserved.

Anexo II – Ambiente de Trabalho STREAM

MONITORING: monitor the state of all pending jobs in the system. Last refreshed at 09:13

Monitoring Search parameters

Monitoring Period:

5 days

Project Manager:

All jobs regardless PM

Currency:

All jobs regardless currency

Corporate country:

All jobs regardless country

Order by:

Job date

Search (requires refresh)

Office:

All

Test orders

First order

Make filters as default

Quick filters:

Language from:

Language to:

Job Number:

Client / contact keyword:

Show more information

Expand all

Collapse all

CatchOn & Company Limited

Paul Calder

Order ID: 56602

1 jobs, 746 words

Total Price: HK\$970

PM: Bessie Han

Acc Manager: Emilie Benoit

Job board

Translate

Job board

Revise

Special Review

Review Check

143231-138020: 746 words

en to zh(TRAN Hong Kong) >

Marketing

Switch to auto

Complete process

2m (▲118m)

3.5h

Un-Hold

A. Chan

Returned docs

Deliver docs

Credit translators

Bill client

End.

Fri 25 Oct 07:18

Sun 27 Oct 01:00

Sun 27 Oct 03:00

Tue 22 Oct 01:00

22 Oct 01:20

22 Oct 01:30

22 Oct 01:40

22 Oct 01:50

Alliance Computer Systems Ltd.

Jeremy Yuen

Order ID: 56601

4 jobs, 620 words

Total Price: HK\$2000

PM: Elizabeth Wong

Acc Manager: Emilie Benoit

DFS Group Ltd

DEBBIE CHAN

FIRST ORDER!

Order ID: 56600

1 jobs, 326 words

Total Price: HK\$497

PM: Doris Yao

Acc Manager: Emilie Benoit

Un-hold order

Job board

Translate

Job board

Revise

Special Review

Review Check

143226-138015: 326 words

en to ru > Marketing

Switch to auto

Complete process

Hold

7.1h

5.1h overdue

77m overdue

Returned docs

Deliver docs

Credit translators

Bill client

End.

Fri 25 Oct 07:57

Fri 25 Oct 09:57

Fri 25 Oct 12:23

25 Oct 12:43

25 Oct 12:53

25 Oct 13:03

25 Oct 13:13

Miliken and Company - Library

Kaye Cannon

FIRST ORDER!

Order ID: 56599

2 jobs, 26451 words

Total Price: US\$7129

PM: Deanna Williamson

Acc Manager: Nathan Smith

Un-hold order

Job board

Translate

Job board

Revise

Special Review

Review Check

143225-138014: 13664 words

ja to en > Technical

Switch to auto

Complete process

Hold

2.4h

Returned docs

Deliver docs

Credit translators

Bill client

End.

Sun 27 Oct 13:53

Mon 4 Nov 15:00

Thu 7 Nov 05:00

Thu 7 Nov 19:00

12 Nov 23:20

12 Nov 23:30

12 Nov 23:40

12 Nov 23:50

General Admin

Finances

Monitoring

Clients

Translators

Website

Apps

Found a bug? Report it!

65

Anexo III – Monitor de Trabalho STREAM

143351-138140: 88 words

en to File > Legal

Switch to auto

143350-138139: 919 words

en to es(LatAm) > Marketing

Switch to auto

143349-138138: 919 words

en to pt(BR) > Marketing

Switch to auto

143348-138137: 919 words

en to fr(CA) > Marketing

Switch to auto

143347-138136: 919 words

en to da > Marketing

Switch to auto

143346-138135: 919 words

en to tr > Marketing

Switch to auto

143345-138134: 919 words

en to sv > Marketing

Switch to auto

QA

143344-138133: 919 words

en to no > Marketing

Switch to auto

Complete process

B. Vergaue

Returned docs

Deliver docs

Credit translators

Bill client

End.

27 Oct 18:30

28 Oct 07:52

28 Oct 07:52

28 Oct 07:52

28 Oct 07:52

28 Oct 06:52

28 Oct 07:52

28 Oct 07:52

28 Oct 07:52

MONITORING Detailed View: Translation ref. 56649/143350/138139

Comment(s)

Rectify ORIGINAL document

Rectify FINAL document

Roll back one step

[Check in the online editor](#)
[\[View original\]](#)
[Original file: MSNNews\(3\).xml](#)
[\[View statistics\]](#)
[\[View translation\]](#)
[\[View proof\]](#)
[\[View translator scores\]](#)

Stage:	Comments:	Scheduled start:	Scheduled finish:	Status:	Details:
New job	Edit Comment	25 Oct 13 18:12	25 Oct 13 18:12 completed 18:12 change	Completed	Part 1 of 1 Wordcount: 919 words English → Spanish (LatAm) - Marketing Price to client: £85.23 Discount: 0% <div> Client: MSN Feed MSN Feed T: 00000 F: E: matt@translatemedia.com </div>
Job board	Edit Comment	25 Oct 13 18:12 started 18:12	25 Oct 13 18:42 completed 18:24 change	Completed 12 minutes	
Translate	Edit Comment	25 Oct 13 18:42 started 18:24	25 Oct 13 22:12 completed 19:42 change	Completed 1.30 hours	<div> → Evelyn Montes, Modena, Italy T: +39348 1062217 E: emontes@emtranslations.net MSN: Skype: its_me_eve </div>
Job board	Alerts have been	25 Oct 13 22:12	25 Oct 13 22:42 completed 21:20	Completed	

H. Ware

T. Isaksson

Returned docs

Deliver docs

Credit translators

Bill client

End.

86m (▼35m)

100m (▲74m)

9.1h (▼7.3h)

28m (▲43m)

26 Oct 07:32

26 Oct 07:32

26 Oct 07:42

26 Oct 07:52

L. Fridtjofsen

Ø. Holen

Returned docs

Deliver docs

Credit translators

Bill client

End.

2.1h (▼96m)

2.5h (▼87m)

116m (▼2.0h)

44m (▲6.7h)

26 Oct 07:32

26 Oct 07:32

26 Oct 07:42

26 Oct 07:52

Anexo IV – Ferramenta de Edição e Tradução STREAM

Completion	Display options	Job details	Spelling	Report a Bug
1	Celebrity baby watch	Los últimos anuncios de embarazos y nacimientos de las celebridades	✓	
2	As the Hollywood baby boom continues, we look at all of the recent celebrity births and pregnancy announcements.	En medio del baby boom de Hollywood, echamos un vistazo a los últimos anuncios de nacimientos y embarazos de las celebridades.	✓	
3	Celebrity baby watch	Los últimos anuncios de embarazos y nacimientos de las celebridades	✓	
4	Celebrity baby news:	Noticias de los bebés de las celebridades:	✓	
5	Gwen Stefani and Gavin Rossdale	Gwen Stefani y Gavin Rossdale	✓	
6	Celebrity baby news	Noticias de los bebés de las celebridades	✓	
7	{1}The Hollywood baby boom appears to be stronger than ever, with more and more stars announcing pregnancies and births recently.{2}While she's yet to confirm the news, Gwen Stefani is said to be expecting her third child with husband Gavin Rossdale and the singer was definitely sporting a baby bump when she hit the red carpet recently.{3}	{1}El baby boom de Hollywood parece estar en su apogeo con cada vez más estrellas que anuncian embarazos y nacimientos.{2}Si bien aún tiene que confirmar la noticia, se rumorea que Gwen Stefani está esperando su tercer hijo con su marido Gavin Rossdale, y la cantante dejó ver una clara panza de embarazo cuando apareció en la alfombra roja recientemente.{3}	✓	
8	{1/2}The No Doubt star, 43, and Gavin are already parents to sons Kingston and Zuma.{3}Click through for more celebrity baby news...{4/} {3}	{1/2}La estrella de No Doubt (43) y Gavin ya son padres de dos niños: Kingston y Zuma.{2/3}Haz clic para ver más noticias de bebés de las celebridades...{4/} {3}	✓	
9	Celebrity baby news:	Noticias de los bebés de las celebridades:	✓	

Click on the translation to edit text...

Translation Memory Matches

To insert match from the memory, press Ctrl + the number of the match you want to insert

Termbase Matches

English Spanish (LatAm) + Add

Anexo V – Perfil de Tradutor

Translator Administration:

SOURCE LANGUAGE: **English**

TARGET LANGUAGE: **Portuguese**

INDUSTRY SECTOR: **Marketing**

Roles: **Translator A**

Filter1: contains







Filter2: contains

Keywords (separate with comma):

Hide deactivated profiles: ☒

Hide unavailable: ☒

Recs per page:


Name	No Translated Words	No Translated Words for selected specialism	Rate per 1000 v
 Ms Maria do Ceu Bastos mariabastos@gmail.com Currently working on 1 job	1070074	628582	Custom Rate: 40 LESS THAN BASE
 Mr Andre Marques Fernandes afmad@gmail.com	701172	209658	Custom Rate: 47.5 LESS THAN BASE
 Mr Bruno Miguel Espalha outsidemone@gmail.com	375418	189749	Custom Rate: 55 Base Rate: 50
 MSN Ana Rita Marques Azevedo riamazevedo@gmail.com	220217	173674	Custom Rate: 32 LESS THAN BASE
 Ms Edna Almeida ednatalmeida@vodafone.ie	815366	134203	Custom Rate: 65 Base Rate: 50
 Miss Lúcia Leitão ldeitao@hotmail.com	265365	56982	Custom Rate: 42 LESS THAN BASE

☐ General Admin
 ☐ Finances
 ☐ Monitoring
 ☐ Clients
 ☐ Translators
 ☐ Website
 ☐ Apps

☐ Knowledge
 ☐ Docs
 ☐ Calendar
 ☐ Webmail
 ☐ Video
 ☐ Handover - All offices
 ☐ Holidays

Translator Details
Job History
Add offline credit
Custom Rates
Comments
Reference

PROFILE ADMINISTRATION: Ana Rita Marques Azevedo



Total no. of words translated:	220217
Total number of jobs completed:	282
Number of words revised:	173674
Number of jobs revised:	213
Peer Revision Score:	97.57%
Accuracy:	94.32%
Tone and register:	100.00%
Fluency:	99.53%
Presentation:	100.00%
QA Score:	96.00%
Deadline performance:	97.52%
Calculated based on jobs uploaded after the scheduled deadline	
Deadline performance:	100.00%
Calculated based on jobs maked late by PM	
No. of jobs where instructions were not followed:	0/282
No. of jobs with client feedback:	0
Average feedback:	☆☆☆☆
Incident report:	0
There are 1 corporate profiles that this translator is assigned to.	

EDIT LANGUAGES

Translating & Revising
Translating & Revising

Spanish → Portuguese - Marketing
Spanish → Portuguese - General

Found a bug? [Report it!](#)

Anexo VI – Emissão de Recibos

Invoice No.:
From: 26 Jun 13
To: 27 Oct 13

Status: **Unpaid (sent and created)**
Client: **Display all** **Go>**

[New Invoice](#)
[Manage Credit Notes](#)
[Remove unsaved invoices](#)

#	Date:	Client:	Status:	Actions:
US2849	26/10/2013	PrimeRevenue, Inc. 2 invoices	Issued on 26/10/2013 UNPAID	view invoice
24410	25/10/2013	TNS Sofres 1501 invoices	Re-Issued on 25/10/2013 UNPAID	view invoice
24409	25/10/2013	TNS Sofres 1501 invoices	Re-Issued on 25/10/2013 UNPAID	view invoice
TX1283	25/10/2013	Suiter Swantz pc llo 1 invoice	Re-Issued on 25/10/2013 UNPAID	view invoice
24407	25/10/2013	Allen & Overy UK 628 invoices	Re-Issued on 25/10/2013 UNPAID	view invoice

Show jobs of the last 2 months
Filter:

PM: **Select**
Country: **Select**
Go>>

The following jobs are relevant to the invoice currently being edited:

Date / Job ref.:	Client:	Word count:	Description:	Amount:	Payments:	Status:
25/10/2013 56619/143274	Dorothy Perkins - Arcadia API	43 words	English → German - Marketing	£03.59	corporate account	Job was not started yet
25/10/2013 56618/143273	Dorothy Perkins - Arcadia API	43 words	English → French - Marketing	£03.59	corporate account	Job was not started yet
24/10/2013 56552/143100	Dorothy Perkins - Arcadia API	855 words	English → German - Marketing	£71.97	corporate account	Add to invoice
24/10/2013 56549/143095	Dorothy Perkins - Arcadia API	855 words	English → French - Marketing	£71.97	corporate account	Add to invoice
21/10/2013 56360/142583	Dorothy Perkins - Arcadia API	615 words	English → French - Marketing	£52.00	corporate account	Add to invoice
21/10/2013 56354/142557	Dorothy Perkins - Arcadia API	615 words	English → German - Marketing	£52.00	corporate account	Add to invoice

Date: 01 Jan 00
[Add each available job](#) | [Add job](#) | [Preview invoice \(PDF\)](#) | [E-mail invoice](#)

Invoice Number: **The number will be assigned when the invoice is sent**

Entity emitting: **TranslateMedia UK**

Ordered by: Arcadia API [view details](#)
[Select client](#)

Addressee:

Company: Dorothy Perkins

Postal Address: Arcadia Group Ltd
The MAC
Burton business park
Torre Rd
Leeds

Email Address: apinvoices@arcadiagroup.co.uk, Liam.Wilson@

Contact Tel: 07827 640 501

Pays VAT? ☒

VAT Number:

Calculated Subtotal: **£1,983.15 (24088 words)**

Reduction amount: 0.00

Payment due: **01 Jan 00**

Other notes:

Invoice has been paid? ☐

Bad debt? ☐

Client reference / PO Number
Product Descriptions (XML files)

Date: **User:** **Comment:**

Anexo VII – Recibos alocados a cada Gestor de Projeto

Jobs available for invoicing:

Display jobs submitted after: 04 Nov 09

Filter by PM: display each

Filter by Client: display each

Filter by unsent invoice: display each

Billed monthly: select

PO: select

Display

Reference	Date	Client	Description	Net Value	PM	Billed monthly	Require PO	Notes	Action	Invoicing notes
44913/102869/98637	15/03/2013	BrainJuicer - New York - Amanda Litchkowski	English → Arabic - Marketing 28 words	\$70.00 (USD)	Daniel Crawford	No	No		Create invoice	
45395/106013/101596	21/03/2013	TranslateMedia Testing - Emilie Oriol	French → English - Marketing 350 words	£20.68	Emilie Oriol	No	No		Create invoice	
46708/112904/108304	10/04/2013	McE Inc. - M.C. Media	French → English - Marketing 2,000 words	\$400.00 (USD)	Ian Davies	No	No		Create invoice	
47258/114477/109799	19/04/2013	Evidently - Olivia Thompson	English → Japanese - Marketing 321 words	£75.00	Clementine Lerner	No	Yes, outstanding (Send reminder) No PO reminder was sent		Create invoice Escalate	
47473/114963/110285	24/04/2013	TranslateMedia Testing - Emilie Oriol	English → French - Marketing 50 words	\$99.00 (USD)	Emilie Oriol	No	No		Create invoice	
47546/115121/110443	25/04/2013	TranslateMedia Testing - Emilie Oriol	English → French - Marketing 1,000 words	\$225.00 (USD)	Emilie Oriol	No	No		Create invoice	
50832/125191/120410	28/06/2013	D2NA – CRM - Pierre Kerguelen	English → Dutch - Marketing 196 words	€24.52	Agathe Hackett	No	No		Create invoice	
51033/125744/120963	03/07/2013	TranslateMedia Ltd TEST ACCOUNT - Ian Davies	English → Spanish - Marketing 280 words	\$175.00 (USD)	Ian Davies	No	No		Create invoice	
51369/126563/121782	11/07/2013	TNS Sofres - Edmond Prin	French → Flemish - Marketing 33 words	€05.08	Iris Van Oudvorst	No	Yes, outstanding (Send reminder) No PO reminder was sent		Create invoice Escalate	
51369/126564/121783	11/07/2013	TNS Sofres - Edmond Prin	French → Spanish - Marketing 33 words	€04.40	Iris Van Oudvorst	No	Yes, outstanding (Send reminder) No PO reminder		Create invoice Escalate	

Anexo VIII – *Brief* de Interpretação

Details for the interpreting assignment:

Date:

Location:

Duration:

What languages do you require the interpreter(s) to interpret between?

How many interpreters do you require?

What kind of interpreting do you require? Please ask your project manager if you are unsure about the different kinds of interpreting listed below.

- simultaneous
- consecutive
- liaison
- chuchotage (whispered)

Please also confirm whether the requirement is for on-site interpreting, telephone interpreting or video interpreting services:

Event Details :

Please provide us with a short description of the event you require an interpreter for:

How many people will be taking part in the event? (eg. one speaker with an audience, a group of people talking to each other, etc)

What will the subject matter be? Please be as detailed as possible in your description:

Who will the audience be?

Will the interpreting be recorded at the event, and if so how will the recording be used in the future? There may be an additional charge for this.

Finding the right interpreter for your requirements

Please give us details of any specific knowledge you would prefer the interpreter to have if possible, in terms of subject areas, qualifications, or experience:

Do you have any special requirements with regards to the interpreter themselves? For example, depending on the language combination and type of interpreting required, it might be necessary for the interpreter to be of a specific sex.

Resources

It is very important for the interpreter(s) to have access to as much preparation material as possible.

As such, please provide us with details of any reference material you have to pass onto the interpreter(s) so that they can fully prepare for the assignment:

eg

- names of companies/individuals involved and their history
- websites
- presentations/speeches, particularly if they will be given at the event
- information regarding any topics that might be discussed
- detailed case history for medical or legal assignments

Equipment

If you require simultaneous interpreting, will you be able to provide the necessary tools (microphone, headphones, interpreting booth), or would you require us to include this as an extra service in the quotation?

Telephone or Video Interpreting Specifics

How will the conference call/video call be set up for the interpreting?

How many speakers will be on the call?

How long do you expect the call to last?

Does the interpreter need access to any special equipment?

Please let us know if there is any other information you feel we should have regarding this interpreting assignment not included above that might help us find the most suitable interpreter for your needs.

1. Who is the target audience?

B2B	<input type="checkbox"/>	Consumer	<input type="checkbox"/>
Technical/Professional	<input type="checkbox"/>	Government/Not For Profit	<input type="checkbox"/>
Employee	<input type="checkbox"/>	Other (specify)	

2. What type of questionnaire is your document?

Online	<input type="checkbox"/>	CATI	<input type="checkbox"/>	Recruitment email
<input type="checkbox"/>				
Face-to-face	<input type="checkbox"/>	Mobile	<input type="checkbox"/>	Verbatims
<input type="checkbox"/>				
Discussion Guide	<input type="checkbox"/>	Other (please specify)		
.....				

3. Document format?

.....

4. What is the research methodology (e.g. brand awareness, satisfaction, concept testing)?

.....

5. The default is we do not translate interviewer / programming instructions. Please tick this box if you want us to translate them: ☐

6. Please specify if you want the following to be translated/localised :

- Question numbers (e.g. in Spanish "P" for "pregunta" instead of "Q")
☐
- Place names
☐
- Measurements (please provide us with your own conversion chart if you have one)
☐
- Currencies (please provide us with your own conversion chart if you have one)
☐
- URLs
☐

- Brand names

☐

7. Is there anything else that should not be translated?

YES ☐

NO ☐

If YES, please explain

.....

8. Are there any country or language specific questions?

YES ☐

NO ☐

If YES, please give the question numbers

9. How would you like the respondents to be addressed?*

Formal ☐

Informal ☐

**please note that the register and degrees of formality differ from country to country*

10. For translation into right-to-left languages:

- Do you want the question numbers to be on the right-hand side of the page (before the question)?

YES ☐

NO ☐

11. For Verbatims:

- Are you able to send us the questions the respondents replied to?

YES ☐

NO ☐

- What is the total sample size? N =
- What is the expected response rate per verbatim question? %

12. Can you provide reference material that you think would be useful to the translators (glossaries, websites, previous translations, etc.)? Please describe below

.....

Brand/Product/Service Name

Brief description about the brand/product/service

When, where and how will the translated text be used?

- Monthly/Daily basis...
- Website/Print...
- Used for information purposes / published as a marketing text / legal contract to be checked / other, please specify

Who is the target audience?

- Age Group
- Gender
- Social Group

What is the desired response from readers?

For example; generate more business, increase profit, increase brand awareness, communicate with clients...

What image do you want to project?

Cutting edge, corporate, traditional...

Tone of Voice / Image / Style of Address to the Reader?

Chatty / Informal / Respectful / Loud / Confident / Quiet / Questioning...

Please specify whether translators should use the formal or informal way of addressing the reader - In some languages the way of addressing the reader varies greatly between the formal and the informal speech ("Tú vs Usted" in Spanish, "Tu vs Vous" in French, "Du vs Sie" in German...) Please ask your Project Manager if you are not sure

Please specify the language(s) and local market(s) (countries) where the translation will be used

Reference / Context / Background Information resources
Existing website / copy, previous translations, competitor websites, product/company information etc.

Extent of the localisation
If there are measurements in the text, should we convert them (i.e. metric to imperial)? If so, do you have your own conversion chart?
If there are any currencies in the text, should we convert them? If so, do you have a fixed exchange rate?
Are there any contact details (phones, addresses...) in the text that we will need to change for their local equivalents?
If there are any proper names such as John Smith or any cultural references understandable only to speakers of the source language, should we keep the name/reference or should we use/request a local equivalent?
If there are any product/brand names, can you please specify whether there is an existing translation or whether we should leave the names in the source language?
If there are URLs in the text, will we have to translate them or shall we keep them as they are?
If you request the translation into a language(s) with a different alphabet to that of the source text, would you want the names of places/peoples/brands be kept as in the original or would you rather translators transliterated them? – Transliteration is the phonetic adaptation of a word (normally a proper name) from a different alphabet.

Anexo XI – Plano Pessoal de Trabalho (Transcrição)

MARKET	PO	TRANCREATION 1	PRICE	REVISION 1	PRICE	STATUS	DEADLINE TRANS	DEADLINE VER	INT COMMENT	Final	COMMENT CLIENT	ACTION
RUSSIAN	Added to Inv	Joseph Kovalov	15,00	Natalia Vinkler	10,00	Being Translated	05-06-2013 - 12.00	07-06-2013 - 12.00	Prof Trans	Round 1		
GREEK	Added to Inv	Emilia Kyminas	10,00	Athina Polizou	10,00	Being Revised	FINISHED	07-06-2013 - 12.00	○			
ITALIAN	Added to Inv	Gabriella Scarpelli	15,00	Federica Eriani	10,00	Being Revised	FINISHED	07-06-2013 - 12.00	○			
GERMAN	Added to Inv	Oliver Dietrich	15,00	Annika Jahnke	10,00	Being Translated	05-06-2013 - 12.00	07-06-2013 - 12.00	○			
SPANISH EU	Added to Inv	Jesus Maroto	20,00	Nuria Bonet	5,00	FINISHED	FINISHED	FINISHED	○		Approved	Final
SPANISH LAT	Added to Inv	Luis Javier Otoya	15,00	Maria Vega	10,00	Being Revised	FINISHED	07-06-2013 - 12.00	○			Amend Brief
PORTUGUESE EU	Added to Inv	Jorge Nunes	15,00	Sara Soares	10,00	Being Revised	FINISHED	07-06-2013 - 12.00	Trans - Fee			Negotiate Fee
PORTUGUESE BR	Added to Inv	Vladimir Brown	15,00	Kiria Oliveira	10,00	Being Translated	05-06-2013 - 12.00	07-06-2013 - 12.00	○			
FRENCH	Added to Inv	Tina Bitton	15,00	Clemence Varchon	10,00	Being Translated	05-06-2013 - 12.00	07-06-2013 - 12.00	○			
THAI	Added to Inv	Eamporn Ranwez	10,00	Patcharee Graham	10,00	Being Revised	FINISHED	07-06-2013 - 12.00	REVISER UNP		SPELLING	Rev Fee - A1
CHINESE	Added to Inv	Allen Feng	22,50	Xuechao Xie	10,00	Being Translated	05-06-2013 - 12.00	07-06-2013 - 12.00	○			
KOREAN	Added to Inv	Kyongjin Dundon	22,50	Sunhee Park	10,00	FINISHED	FINISHED	FINISHED	Both Trans&Ver		Approved	Fees - A1
DUTCH	CHASE	Jan Vernoooy	15,00	Adine Versluis	7,50	Waiting for PO	○	○	○		○	○
COSTS	○	○	205,00	○	122,50	○	○	○	○		○	○

Anexo XII – Plano Pessoal de Trabalho (Campanhas em Diferentes Media)

MARKET	PO	CREATIVE BRIEF	JOB	Details	TRANSLATION	Supplier 1	Supplier 2	SUPPLIER 3	PRICE	STATUS	Final Deadline	Client Comment
RUSSIAN	Raised	YES	VoiceOver	To Be Trans	YES	Joseph Kovalov	Natalia Vinkler	Dimitry Lovanov	hour	Being Revised	1st Aug	
GREEK	Raised	YES	Facebook Camp	Visuals Needed	NO	Christos G.	Graffiti Studios	in house	•			
ITALIAN	Dif Batch	NO	Transcreation	To be Revised	NO	Nicola Petro	○	○	Flat Fee	Being Revised - QA	TBC	Translated inhouse
GERMAN	Raised	YES	VoiceOver	Female	NO	KKLD	○	○	hour		1st Aug	
SPANISH EU	Raised - Month	NO	Email Campaign	To Be Trans	YES	Diego Riesco	Osmundo Barros	in house	Per word - Batch	Being Revised	Monthly Up	
PORTUGUESE EU	Raised	YES	VoiceOver	Female	NO	Sara Tavares	○	○	hour		1st August	
FRENCH	Raised	NO	Brochure	DTP	NO	Ferdosi	○	○	page			
UK	HOLD	NO - FILL IN BRIEF	New Copy	Docs Attached	NO	•	•	•	•	•	•	Fee
COSTS				5% DISC								
BUDGET												

Anexo XIII – Documento para Organização dos Ficheiros PDF Processados

Name	Data Received	Date Sent	Number of Pages	Price Per Page	Total
File Ab	23/03/2013	26/03/2013	51	5	255
File Ab	23/03/2013	26/03/2013	89	5	445
File Ac	23/03/2013	26/03/2013	78	5	390
File Ad	23/03/2013	26/03/2013	20	5	100
File Ae	23/03/2013	26/03/2013	50	5	250
File Af	23/03/2013	26/03/2013	60	5	300
File Ag	23/03/2013	26/03/2013	30	5	150
File Ah	23/03/2013	26/03/2013	40	5	200
File Ai	23/03/2013	26/03/2013	25	5	125
File Aj	23/03/2013	26/03/2013	86	5	430
File Ak	23/03/2013	26/03/2013	51	5	255
File Al	23/03/2013	26/03/2013	96	5	480
File Am	23/03/2013	26/03/2013	1	5	5
File Am	23/03/2013	26/03/2013	15	5	75
File Ao	23/03/2013	26/03/2013	24	5	120
File Ap	23/03/2013	26/03/2013	35	5	175
File Aq	23/03/2013	26/03/2013	65	5	325
File Ar	23/03/2013	26/03/2013	74	5	370
File As	23/03/2013	26/03/2013	85	5	425
File At	23/03/2013	26/03/2013	36	5	180
File Au	23/03/2013	26/03/2013	21	5	105
File Av	23/03/2013	26/03/2013	45	5	225
File Ax	23/03/2013	26/03/2013	65	5	325
File Az	23/03/2013	26/03/2013	85	5	425

Anexo XIV- Checklist Pessoal para Projetos de Grande Dimensão

General	Markets : Specify	
	Source file (s)	
		How many files per language?
		Estimated word count (per language, file...)
		Estimated date for delivery of the source file(s)
		Source Files' format?
		Received by FTP, email...?
		File(s) be sent together or in batches?
		Where do they send the files from? Centralise or different offices?
	Files	
		Estimated date for delivery of the files(s)
		Final File Format?
		Send via FTP, email...?
		Files together or in batches?
		Send to a particular person? Or maybe more than one?
	Services	
		Premium vs standard translations
		Any other service needed? Revision only, transcription, voiceover?
Pricelist	Discounts	
		Yes / No?
	Other prices	
		Hourly fees? (for editing, QA...)
		Minimum Fees?
		Express and Super Express fees?
Reference material		
		Reference Material
		Creative Brief
Resources	Projet Managers	
		Is one PM enough?
		Who will be the back up PM?
		Account Manager Needed
		Does the client require weekend work?
		Do PMs need specific training?
		Would the project benefit from temporarily in-house reviewers?
Operations	File format	
		Test File?

		Flag: Programming instructions and tags.
		Flag: right to left languages. They might require further testing
		Does the client have their own technology?
Payment terms	PO	
		Who gives the PO, how long does it take?
		Type of PO?
	Billing details	
		Payment periods (monthly? weekly?)
		Do we want them to pay a percentage in advance?
TnC	Do they need specific NDAs?	
	Do they need specific NDAs?	

Anexo XV – Acordo Ortográfico Simplificado

As mudanças ortográficas compreendem casos de supressão de consoantes mudas, eliminação de acentos gráficos, reformulação do uso do hífen, alteração no emprego da inicial maiúscula e a introdução de novas letras no alfabeto.

Vários órgãos de comunicação social já adotaram a nova ortografia e foi calendarizada a sua aplicação no sistema educativo português no ano letivo de 2011-2012 pela Resolução do Conselho de Ministros n.º8/2011, pp. 488-489, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 17, de 25 de janeiro de 2011. A partir de 1 de janeiro de 2012, todos os serviços, organismos e entidades do Governo, bem como as publicações oficiais, terão também a sua grafia adaptada.

O Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990) é meramente ortográfico, afetando apenas a ortografia (escrita) das palavras. A forma falada não irá sofrer alterações, pelo menos a curto prazo. Algumas grafias são alteradas no sentido de unificar a língua portuguesa, usando o princípio fonético apenas como um dos meios dessa unificação ortográfica.

A grafia na variedade europeia do português é facto, com "c", porque os falantes desta variedade pronunciam esta consoante. No Brasil, uma vez que a consoante "c" não é pronunciada, a grafia é fato. Este exemplo é inclusivamente referido no texto do novo Acordo Ortográfico, na Base IV, 1.º, c).

O texto do novo Acordo Ortográfico não altera a acentuação das palavras graves em geral, pelo que casos como fácil, hífen, carácter ou tórax mantêm o acento agudo (cf. Base IX, 2.º, a)). No entanto, algumas palavras perdem, de facto, o acento. É o caso de, por exemplo, para (3.ª pessoa do singular do presente do indicativo do verbo parar), pelo (nome masculino), pera (nome feminino que designa o fruto) ou todas aquelas que têm o ditongo tónico aberto oi (boia, heroico, jiboia, etc.).